



BACHELORARBEIT

Herr
Michael Ströer

**Relationship Marketing: Die
Kundenbeziehung und ihre
Umsetzung in kulturellen
Institutionen am Beispiel der
Beaverbrook Art Gallery in
Fredericton, Kanada.**

2013

BACHELORARBEIT

Relationship Marketing: Die Kundenbeziehung und ihre Umsetzung in kulturellen Institutionen am Beispiel der Beaverbrook Art Gallery in Fredericton, Kanada.

Autor:
Herr Michael Ströer

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM10w3-B

Erstprüfer:
Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

Zweitprüfer:
Dipl.-Kaufm. Stephan Falck

Einreichung:
Hamburg, 23.07.2013

BACHELOR THESIS

Relationship Marketing: Customer relations and their realization in cultural institutions using the example of the Beaverbrook Art Gallery in Fredericton, Canada.

author:

Mr. Michael Ströer

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM10w3-B

first examiner:

Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

second examiner:

Dipl.-Kaufm. Stephan Falck

submission:

Hamburg, 23.07.2013

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Ströer, Michael

Thema der Bachelorarbeit: Relationship Marketing: Die Kundenbeziehung und ihre Umsetzung in kulturellen Institutionen am Beispiel der Beaverbrook Art Gallery in Fredericton, Kanada.

Topic of thesis: Relationship Marketing: Customer relations and their realization in cultural institutions using the example of the Beaverbrook Art Gallery in Fredericton, Canada.

83 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Einleitung	3
3 Einordnung des Relationship Marketing im Customer Relationship Management	7
3.1 Der Relationship Marketing-Ansatz	7
3.2 Die Anwendungsbereiche des Relationship Marketing	9
3.3 Der Kundenbeziehungszyklus im Kontext des Relationship Marketing	11
3.4 Potenzielle Ziele des Relationship Marketing im Kundenbeziehungszyklus	15
3.5 Die Kundenzufriedenheit	17
3.6 Das Beschwerdemanagement	19
3.7 Die Kundensegmente im Relationship Marketing	21
3.8 Die vier Basisstrategien im Relationship Marketing	24
4 Das Relationship Marketing in kulturellen Einrichtungen	34
4.1 Der Begriff des Kulturmarketings	34
4.2 Die Bedeutung vom Relationship Marketing im Kultursektor	36
4.3 Die Corporate Identity der Kultureinrichtung	38
4.4 Instrumente der Besucherbindung im Kulturmarketing	39
4.5 Social Media als besonderes Instrument im Kulturmarketing	47
4.6 Die Besucheranalyse in der Kultureinrichtung	50
4.7 Beschaffungsmarketing im Kultursektor	51
4.8 Zukunftsaussichten im Kulturmarketing	53
5 Relationship Marketing am Beispiel der Beaverbrook Art Gallery	55
5.1 Die Kunstszene des östlichen Kanadas	55
5.2 Beschreibung der Kunsteinrichtung Beaverbrook Art Gallery	56
5.3 Die Kundensegmentierung in der Beaverbrook Art Gallery	58

5.4 Umsetzung der vier Basisstrategien des Relationship Marketing in der Beaverbrook Art Gallery	61
5.5 Instrumente der Besucherbindung in der Beaverbrook Art Gallery	65
5.6 Marketingmaßnahmen und Kommunikationswege der Beaverbrook Art Gallery..	69
5.7 Das Beschaffungsmarketing in der Beaverbrook Art Gallery	75
5.8 Das Beschwerdemanagement der Beaverbrook Art Gallery	77
6 Resümee über das Relationship Marketing in der Beaverbrook Art Gallery	78
7 Entwicklungsmöglichkeiten der Beaverbrook Art Gallery im Relationship Marketing	80
8 Vergleich der Umsetzung des Relationship Marketings im deutschen und kanadischen Kultursektor	82
Literaturverzeichnis.....	VIII
Eigenständigkeitserklärung.....	XI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: "Entwicklungsphasen der Unternehmensführung".....	4
Abbildung 2: "Anspruchsgruppen des Marketing".....	8
Abbildung 3: "Der Kundenbeziehungszyklus".....	13
Abbildung 4: "Vor- und Nachteile der Marktsegmentierung".....	23
Abbildung 5: "Strategien der offenen Beziehungsbeendigung".....	32
Abbildung 6: "Marketingansätze im Kultursektor".....	35
Abbildung 7: "Vertriebsorgane im Kulturbereich"	44
Abbildung 8: "Besuchermerkmale in Kulturinstitutionen".....	50
Abbildung 9: "Fundraising - Leistungsaustausch im Nonprofit-Bereich".....	53
Abbildung 10: "Screenshot der aktuellen Website"	72
Abbildung 11: "Zeitungsartikel zur Van Gogh-Guerilla-Aktion in Fredericton".....	74

1 Einleitung

Der nationale und internationale Kultur- und Kunstsektor ist in der Gegenwart von einem großen Konkurrenzdruck geprägt. Aufgrund dieser Tatsache spielt die Kundenbeziehung eine immer wichtigere Rolle für die Kultureinrichtungen. Das Fundament für eine gute und umfassende Kundenbeziehung wird mit dem Einsatz von Marketinginstrumenten gelegt. Diese eingesetzten Maßnahmen zielen auf einen langjährigen Kontakt zwischen dem Anbieter und dem Kunden ab.

Vor allem durch den immer weiter ansteigenden wirtschaftlichen Druck werden Unternehmen und Organisationen dazu gezwungen, mehr in die Beziehungen zum Kunden zu investieren. Wie die Praxis wirklich aussieht, wird oftmals auf den ersten Blick nicht klar. Daher werde ich mich in meiner Bachelorarbeit mit dem Thema Relationship Marketing und der Umsetzung in einer kulturellen Einrichtung beschäftigen. Als geeignete Institution habe ich die Beaverbrook Art Gallery in Fredericton, Kanada ausgewählt, da ich während meines studienbezogenen Pflichtpraktikums in dieser Institution gearbeitet habe und in diesem Zusammenhang Erfahrungswerte und Informationen für meine Analyse sammeln konnte. Die Beaverbrook Art Gallery ist eine kleine regionale Kunstgalerie im Zentrum der Stadt Fredericton und stellt dennoch eine der bedeutendsten Kunstgalerien in der Provinz New Brunswick und dem östlichen Kanada dar.

Die Umsetzung der Bachelorarbeit kann in verschiedene Kapitel eingeteilt werden, die letztendlich in einer umfassenden Organisationsanalyse der Beaverbrook Art Gallery enden.

Zu Beginn der Arbeit wird der Paradigmenwechsel vom Massenmarketing zum Relationship Marketing aufgezeigt. Im darauffolgenden Schritt findet eine allgemeine Behandlung des Relationship Marketings statt. Dabei wird unter anderem auf den Ansatz, die Ziele und die Kundensegmentierung näher eingegangen. Außerdem vervollständigen weitere Inhalte das Kapitel, so werden beispielsweise die Basisstrategien und der Kundenbeziehungszyklus im Relationship Marketing thematisiert.

Das nächste große Kapitel umfasst den Bereich des Relationship Marketings im Kulturbereich. Innerhalb dieses Abschnittes werden die Zusammenhänge zum Beziehungsmarketing erläutert, Marketinginstrumente des Kultursektors beleuchtet und das

wichtige Thema Fundraising und Sponsoring behandelt. Weitere inhaltliche Punkte zum Kulturmarketing runden diese Ausführung ab.

Das darauffolgende Kapitel bildet den Kern der Bachelorarbeit: Die Beaverbrook Art Gallery wird hinsichtlich ihrer Aktivitäten im Bereich Marketing beziehungsweise des Relationship Marketings untersucht. Dies wird mit einer umfassenden Analyse der Einrichtung, der Region und der einzelnen Bestandteile des Marketingkonzeptes kritisch durchgeführt und ausgewertet.

Abgerundet wird die Bachelorarbeit durch drei weitere Kapitel. Einerseits werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und resümiert, andererseits wird versucht, die Entwicklungsmöglichkeiten für das Beziehungsmarketing der Beaverbrook Art Gallery aufzuzeigen. Zuletzt wird ein Vergleich des Relationship Marketings in Deutschland und Kanada angestellt und bewertet.

Das Ziel der Bachelorarbeit soll sein, dem Leser anhand der durchgeführten Recherchen und der Organisationsanalyse ein Bild vom Relationship Marketing und der praktischen Umsetzung in einer kulturellen Institution des östlichen Kanadas geben.

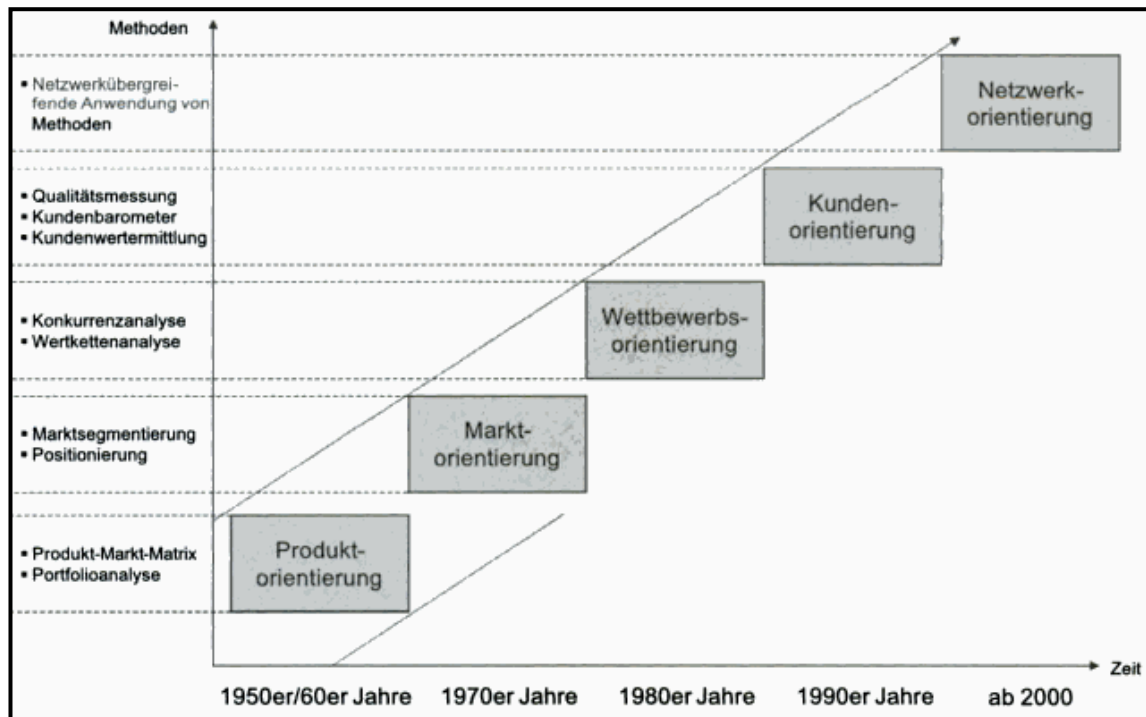
2 Der Paradigmenwechsel vom Massenmarketing zum Relationship Marketing

Dieses Kapitel befasst sich mit dem Wechsel vom Massenmarketing zum Relationship Marketing. Das Relationship Marketing lässt sich allgemein folgendermaßen definieren:

„Wettbewerbsintensive und gesättigte Märkte erschweren die Akquisition von Neukunden. Dementsprechend spielen Beziehungen zu bestehenden Kunden eine wichtige Rolle. Beim Relationship Marketing konzentrieren sich die Marketinganstrengungen eines Unternehmens auf den Aufbau und die Gestaltung langfristiger Beziehungen zu seinen Anspruchsgruppen [...], um dadurch Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erreichen. Durch möglichst bedürfnisgerechte, individuelle Kundenorientierung soll eine hohe Kundenbindung bzw. Kundenloyalität erreicht werden; gleichzeitig gilt es, z.B. durch aktives Beschwerdemanagement die Kundenabwanderungsrate zu senken und insgesamt den Kundenwert bzw. die Customer Equity zu erhöhen.“¹

Der Paradigmenwechsel vom Massenmarketing zum Relationship Marketing vollzog sich aufgrund der sich kontinuierlich ändernden Rahmenbedingungen in der Wirtschaft. Die Historie der Unternehmensführung zeigt verschiedene Erfolgsfaktoren in der strategischen Ausrichtung des Marketings auf. Dieser Wandel lässt sich sehr verständlich anhand des Schaubildes „Entwicklungsphasen der Unternehmensführung“ darstellen.

¹ Kenning, unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3768/relationship-marketing-v6.html> (abgerufen am 02.07.2013)

Abbildung 1: Entwicklungsphasen der Unternehmensführung²

Die erste Zeitphase ist den 50er und 60er Jahren zuzuordnen. In Folge des Kriegsendes entwickelte sich eine aufstrebende Wirtschaft, die eine große Nachfrage in allen Sparten zufolge hatte. Unternehmen setzten ihre Waren problemlos ab und konnten die teils große Nachfrage nicht decken, sodass die Massenproduktion zum Faktor des unternehmerischen Erfolges dieser Zeit wurde.

Die 70er Jahre sind durch einen grundlegenden Wandel in der Wirtschaft geprägt worden, der die Marktorientierung der Unternehmen zur Folge hatte. Die Warensättigung auf dem Produktmarkt führte zum Umdenken in den Unternehmen. Die Bedürfnisse der Menschen spielten nun eine entscheidende Rolle und spezifische Zielgruppen rückten in den Fokus der Firmen. Die Waren wurden nun direkt an den Rezipienten gerichtet, um den Absatzerfolg und die Positionierung auf dem Markt voranzutreiben. Zu dieser Zeit wurden die Begriffe der Marktforschung und Marktsegmentierung zum festen Bestandteil des Wirtschaftslebens.

² Meffert/Burmann/Kirchgeorg, 2012: 8

Die folgende Dekade ließ eine weitere Entwicklung auf dem Produkt- und Absatzmarkt entstehen. Die Unternehmen nahmen zur Kenntnis, dass die generelle Marketingaktivität nicht mehr ausreichend war, um den Kundenwunsch vollends zu befriedigen. So galt es nun die Herausforderung zu bewältigen, die eigenen Produkte von denen der Marktkonkurrenten abzugrenzen und sich ein Alleinstellungsmerkmal zu erarbeiten. Eine zentrale Bedeutung kam in diesem Fall Porter zu, der neben dem „Denken im strategischen Dreieck“ (Unternehmung – Kunde – Wettbewerber) weitere Beiträge zur Sicherung des unternehmerischen Erfolges leistete.³

Im Zuge der Wettbewerbsorientierung in den 80er Jahren wurde strategisch so vorgegangen, dass die Konkurrenzanalyse und ebenso die Wertkettenanalyse zur Optimierung der Marktposition eingesetzt wurden.

Die allgemeine Partizipation am Markt - ohne spezielle Ausrichtung der Waren - führte eine Großzahl von Unternehmen spätestens in den 90er Jahren in eine wirtschaftlich problematische Situation.

Durch die zunehmende Vielfalt an Kundenerwartungen und die steigende Fluktuation in der Produkttreue nahm die Bedeutung der Kundenzufriedenheit stark zu. Die Bindung der Kundschaft wurde zur entscheidenden Erfolgsgröße im strategischen Management. Die Umsetzung der Kundenorientierung und Qualitätssicherung fand mit Hilfe von Kundenbarometern und der Ermittlung von Kundenwerten statt.

Seit Beginn des neuen Jahrtausends ist die Situation der Unternehmen durch die Globalisierung und den daraus resultierenden Hyperwettbewerb gekennzeichnet. Viele mittelständische und regionale Unternehmen befinden sich in strategischen Netzwerken, die zur Sicherung der eigenen Leistungen und Kompetenzen beitragen. Auch große Unternehmen und Konzerne gehen Kooperationen ein, um ihre Produkte marktübergreifend vertreiben zu können.

³ Vgl. Porter, 1991: 85

In Anbetracht der ganzheitlichen Entwicklung des Marketings besteht die unumgängliche Tatsache, dass sich die Kundenbeziehung in den vergangenen Jahren zum Ausgangspunkt aller Marketingaktivitäten entwickelt hat. So lässt sich die Kundenbeziehung in verschiedene zeitliche Episoden einteilen. Als ein geeignetes Beispiel kann in diesem Fall ein Restaurant genannt werden. Jeder Besuch des Gastes ist einer Episode zuzuordnen, die in der Folge wieder in einzelne Teilleistungen dividiert werden kann. Nach diesem Prinzip baut der Unternehmer durch die Qualität der Speisen und der Freundlichkeit im Service sowie der Sauberkeit im Restaurant eine Beziehung zum Kunden auf. Dieser beurteilt das Gasthaus nach Leistung in den verschiedenen Kategorien. Der Aufbau einer gestärkten Kundenbeziehung kann daher ein Prozess von Monaten oder Jahren sein, was aber ebenfalls von dem Faktor der Inanspruchnahme des Kunden abhängt.

3 Einordnung des Relationship Marketing im Customer Relationship Management

3.1 Der Relationship Marketing-Ansatz

Der Begriff des Relationship Marketings entwickelte sich in einem Zuge mit der aufkeimenden Kritik am traditionellen Marketing, welches durch Sachlichkeit, Strategie und Erlösorientierung geprägt war.

Das Relationship Marketing hat seinen Ursprung im Investitionsgüterbereich, da hier Kundenbeziehungen aufgrund von leistungs- und kundenbezogenen Aufträgen vielschichtig und intensiv geführt wurden. In diesem Kontext fand der transaktionsorientierte Marketing-Ansatz einen Nachfolge-Ansatz, der den intensiveren Bezug zum Kunden vermittelt: den Relationship Marketing-Ansatz.

Die Kundenbeziehung spielt seither eine entscheidende Rolle in allen Marketingaktivitäten eines Unternehmens und fördert die Bindung des Kunden zum Produkt und der Marke. Nun stellt sich in logischer Konsequenz die Frage, was Relationship Marketing wirklich ist.

„Relationship Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“⁴

Diese Kurzdefinition umfasst ziemlich genau das, was den Begriff des Relationship Marketings ausmacht. Eine primäre Rolle spielen in diesem Fall die verschiedenen Anspruchsgruppen, wobei der Kunde innerhalb der Geschäftsbeziehungen die größte Aufmerksamkeit genießt.

⁴ Bruhn, 2012: 12

Diese Anspruchsgruppenorientierung kann aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. In der detaillierteren Auslegung nimmt das Relationship Marketing lediglich Bezug zum Kunden und der bestehenden Beziehung. Die ausgeweitete Darstellung des Relationship Marketing bezieht sich hingegen auf alle Anspruchsgruppen, die dem entsprechenden Unternehmen zugehörig sind.

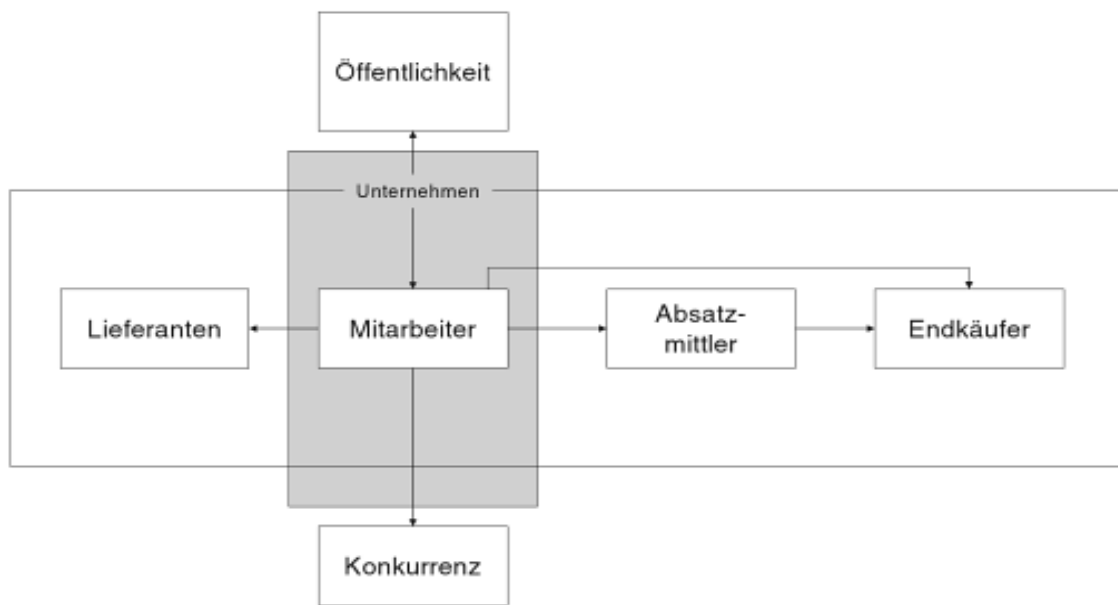


Abbildung 2: Anspruchsgruppen des Marketing ⁵

Des Weiteren existiert der Managementansatz des Relationship Marketings. Diese Art von Orientierung umfasst die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der umgesetzten Marketingmaßnahmen. Der Managementansatz erfüllt eine integrierte Dachfunktion für sämtliche Marketinginstrumente und steuert daher bewusst die Kundenbeziehungen.

Darüber hinaus besteht innerhalb des Relationship Marketing-Prozesses eine zeitliche Orientierung, die den dynamischen Prozess von Kundenbeziehungen widerspiegelt. Die Zeitorientierung beinhaltet die Initiierung von Beziehungen sowie die Stabilisierung und Intensivierung. Außerdem spielt die Wiederaufnahme des Kundenkontaktes aus

⁵ Meffert/Bruhn, 2009: 49

ökonomischen Gründen eine wichtige Rolle für ein Unternehmen. Zuletzt ist die Nutzerorientierung zu erwähnen, die den Nutzen für den Beziehungspartner als höchste Priorität ansieht. Für ein Unternehmen steht die Zufriedenheit des Kunden an erster Stelle, damit der Erfolg für das Unternehmen - in Form von Umsatz - am Kunden höchstmöglich ist.

In der Schluss-Sequenz des Relationship Marketing-Ansatzes ist festzuhalten, dass das Customer Relationship Management differenziert betrachtet werden muss, da in der Literatur keine eindeutige Definition vorliegt. Es wird einerseits als kundenorientiertes, technologiegestütztes Managementkonzept verstanden⁶, andererseits wird auch von einem rein technologischen Instrument zur Bearbeitung von Kundendaten gesprochen.⁷

3.2 Die Anwendungsbereiche des Relationship Marketing

Die Anwendbarkeit des Relationship Marketings auf Produkt- und Dienstleistungsmärkten lässt sich mit der Gegenüberstellung von zwei Leistungstypen erklären. Die beiden Leistungstypen unterscheiden sich hinsichtlich kontakt-, leistungs- und kundenbezogener Merkmale. Es gibt einerseits die Individualleistungen, andererseits die Standardleistungen, die sich grundlegend voneinander unterscheiden.

Die Individualleistungen besitzen im Gegensatz zu den Standardleistungen einen hohen Integrations- und Interaktionsgrad. Die Kunden werden stark in die Leistungserstellung mit einbezogen und es findet eine direkte und umfangreiche Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde statt. Die Bedeutung des Kunden für den Anbieter ist bei Individualleistungen hoch einzuschätzen, da die Leistung direkt auf den Kunden zugeschnitten wird. Im Kontrast dazu bieten Standardleistungen dem Kunden eine hohe Anonymität, was das weniger persönliche Verhältnis vom Kunden zum Anbieter bzw. der Leistung widerspiegelt.

⁶ Vgl. Wilde, 2004: 15

⁷ Vgl. Schwetz, 2000: 60

Im Falle der leistungsbezogenen Merkmale steht der direkte Umgang mit der Leistung im Vordergrund. So sind der Umfang, die Logistik und Ausgewogenheit innerhalb dieses Leistungstyps einzuschätzen. Die Individualleistung ist in ihrer Komplexität und Heterogenität hoch einzustufen, da die Anwesenheit des Kunden eine wichtige Rolle spielt und notwendig ist, um das Leistungserstellungspotenzial voll auszuschöpfen. Die Standardleistungen besitzen im Vergleich dazu die Eigenschaften der Transport- und Lagerfähigkeit, da es sich um Massenleistungen handelt. Die letzte Kategorie innerhalb der Gegenüberstellung von Individual- und Standardleistungen ist die kundenbezogene Ausprägung.

Im Allgemeinen ist festzuhalten, dass Standardleistungen einfacher zu beurteilen sind, da der Leistungsprozess für den Kunden einfacher zu überschauen ist. Zudem ist der Kunde in der Lage, das Risiko seiner Investition gering zu halten, was die Kaufentscheidung für eine Leistung häufig stark vereinfacht. Bei Betrachtung der kundenbezogenen Merkmale im Kontext der Individualleistungen fällt auf, dass der Kunde ein wesentlich höheres Risiko und Involvement auf sich nimmt, da er gegenüber dem Anbieter den Nachteil besitzt, dass er die Leistung oft aufgrund von fehlender Fachkenntnis nicht eindeutig beurteilen kann.

Weiterhin ist die Rationalität der Kaufentscheidung bei einer Individualleistung hoch einzuordnen, da ein entscheidend höherer finanzieller Aufwand betrieben werden muss als bei Standardleistungen. Ein weiterer Aspekt im Vergleich der beiden Leistungstypen ist die Wechselbarriere. Aufgrund der längeren Fristigkeit bei den Beschaffungsprozessen und dem größeren finanziellen Risiko, bringt die Individualleistung eine höhere Leistungswechselbarriere mit sich.

In logischer Konsequenz findet ein Leistungswechsel bei einer Standardleistung wesentlich häufiger statt, da die Bindung des Kunden an die Leistung und zu dem tatsächlichen Erstellungsprozess entscheidend geringer ist. Die Standardleistung bietet dem Kunden einen problemlosen Wechsel auf dem entsprechenden Leistungsmarkt an und macht den Kaufentscheidungsprozess für den Kunden leichter.

Im Allgemeinen ist das Relationship Marketing in seiner Anwendbarkeit mit beiden Leistungstypen im Einklang. Die Individualleistung besitzt allerdings einen stärkeren Bezug zum Relationship Marketing, da die direkte Kommunikation zum Kunden und

der Interaktionsgrad intensiver sind als bei der Standardleistung. Trotzdem findet das Relationship Marketing auch eine umfangreiche und verkaufsorientierte Anwendung im Bereich der Standardleistungen.

3.3 Der Kundenbeziehungszyklus im Kontext des Relationship Marketing

Die verschiedenen zeitlichen Episoden einer Kundenbeziehung lassen sich im Rahmen des Kundenbeziehungszyklus in entsprechender Weise darstellen. In diesem Zyklus wird die Kohärenz zwischen dem zeitlichen Verlauf und der Intensität des Verhältnisses zum Kunden aufgezeigt und lässt daher Schlussfolgerungen auf das existierende Relationship Marketing eines Unternehmens zu.

Der Kundenbeziehungszyklus kann in drei verschiedene Stadien eingeteilt werden, um den idealtypischen Verlauf eines solchen Verhältnisses darzustellen.

Folgende Phasen beinhaltet dieses Modell:

- a) die Kundenakquisition,
- b) die Kundenbindung,
- c) die Kundenrückgewinnung.

Bei Betrachtung dieser drei Phasen fällt zuerst die zeitliche Intention des Modells auf, da einzelne Aktionen nacheinander ablaufen. Wichtig ist jedoch, dass ebenso die Beziehungsintensität bestimmt wird. Diese lässt sich ebenso in drei verschiedene Indikatoren einteilen, die Aufschluss über die Beziehungsintensität geben können.

Zum einen ist der psychologische Indikator zu nennen, der die Qualität der Beziehung aus Kundensicht beurteilt. Die entscheidenden Faktoren sind daher die Kundenzufriedenheit und das Preis-Leistungs-Verhältnis, welches durch den Kunden beurteilt wird.

Im nächsten Schritt der Intensitätseinstufung muss der verhaltensbezogene Indikator genannt werden. In diesem Fall spielt die Verbundenheit des Kunden zur Leistung eine vorrangige Rolle. So wird das Informations- und Kommunikationsverhalten des Kunden gegenüber der Eigen- und Fremdleistung beleuchtet, um die Wirksamkeit genauer einschätzen zu können.

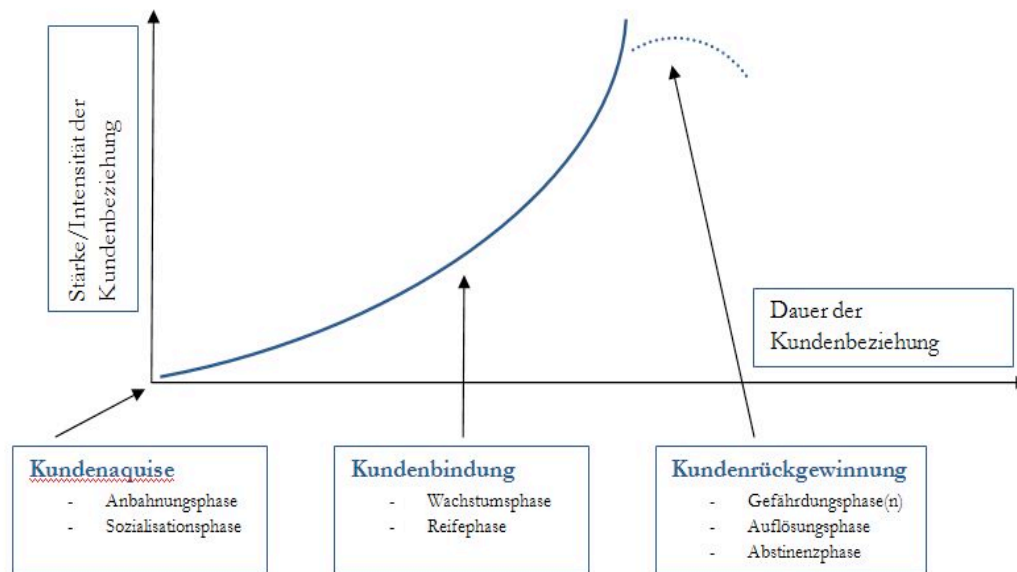
Zuletzt ist der ökonomische Indikator zu nennen, der die wirtschaftliche Effektivität des Kunden herausstellt. Hierbei können dem Kundendeckungsbeitrag und dem Kundenwert die entscheidenden Faktoren für das Unternehmen zugeordnet werden.

Um im folgenden Teil die Gesamtheit des Kundenlebenszyklus darzustellen, werden die einzelnen Phasen genauer erläutert. Mit Hilfe dieses Modells wird die Verbindung zum Relationship Marketing deutlich.

Die Kundenakquisitionsphase erklärt die Entstehung der Beziehung zwischen dem Anbieter und dem Kunden. Die Informationsbeschaffung des Kunden über die mögliche Leistung stellt den ersten Schritt zur Bindung dar. Dies wird durch Kommunikationsmaßnahmen auf Seiten des Anbieters bestärkt. Diese Maßnahmen können in jeglicher Form stattfinden und alle Medien beinhalten.

Bei Betrachtung des weiteren zeitlichen Verlaufs innerhalb der Kundenakquisition ist festzuhalten, dass der erste Güteraustausch eine Sozialisationsphase startet, der die beiden Parteien aneinander gewöhnt. Erste Erfahrungen über das Produkt können ausgetauscht werden und im Fortlauf kann der Anbieter das Produkt individualisieren und auf den Kunden zuschneiden.

Aus ökonomischer Sicht ist die Akquisitionsphase nicht rentabel für Unternehmen, weil der Prozess der Kundengewinnung mit Startkosten in Form von Marketingmaßnahmen verbunden ist.

Abbildung 3: Der Kundenbeziehungszyklus ⁸

Die Kundenbindungsphase kann als Vertiefung und Fächerung der Kundenbeziehung charakterisiert werden. In der zuerst erfolgenden Wachstums-Episode wird von der Anbieterseite versucht, jegliches Kundenpotenzial auszuschöpfen. Der Kunde soll eine höhere Leistungsnutzung in Anspruch nehmen und unter Umständen mehrere Leistungen des Anbieters kaufen (*Cross Buying*).

„Beim Cross Buying (gekreuzter Einkauf) versucht die Unternehmung, bei ihrem Lieferanten bisher nicht gekaufte Leistungen einzukaufen. Ein Lieferant kann das Potential «Cross Buying» durch stimmiges Cross Selling nutzen.“⁹

Infolgedessen kommt es zur Reife-Episode, welche das ausgelastete Potenzial des Kunden widerspiegelt. In dieser Phase gilt es, die Erlöse mit dem Kunden auf möglichst gleichem Niveau zu halten. Um diese Erlösstufe zu halten, müssen die angebotenen Leistungen in kundenfreundlicher Weise herangetragen werden. Je länger die

⁸ Bruhn, 2012: 10

⁹ Marketing-Lexikon, unter:

http://www.marketing.ch/Wissen/Lexikon/tabid/108/u914q/63726F737320627579696E67/Default.aspx?udt_914_param_fil=C (abgerufen am 02.07.2013)

Kundenzufriedenheit gehalten werden kann, desto besser ist der resultierende wirtschaftliche Erfolg.

Bei Betrachtung der Wirtschaftlichkeit innerhalb der Kundenbindungsphase ist festzuhalten, dass sich - unter ökonomischen Gesichtspunkten - diese zeitliche Einheit am attraktivsten darstellt.

Die letzte Phase des Kundenbeziehungszyklus ist die Kundenrückgewinnungsphase. Auch dieser Abschnitt ist in verschiedene Episoden unterteilt. In der Gefährdungsepisode kommen beim Kunden die ersten Zweifel an der Leistung auf und er erwägt unter Umständen einen Wechsel der Leistung beziehungsweise des Anbieters. Solch ein Zustand kann durch mehrere Faktoren herbeigeführt werden, beispielsweise durch bessere Konkurrenzangebote, Verlangen nach Abwechslung oder durch Fehlverhalten des Anbieters. In diesem Zustand der Unzufriedenheit findet der Übergang in die nächste Episode statt, die Auflösungsperiode. Während dieser Phase entscheidet sich der Kunde, den Anbieter oder lediglich eine Leistung des Anbieters nicht mehr zu nutzen.

Die abschließende Episode ist die der Abstinenz. Der ehemalige Kunde nutzt keine Leistung des Anbieters und befindet sich in der persönlichen Orientierungsphase. Das Ziel des Anbieters ist es nun, den Kunden durch bessere Angebote, Optimierung der eigenen Leistung und Überzeugungsarbeit an die eigenen Leistungen zurückzuführen, um den Kunden im letzten Schritt zurückzugewinnen. Aus ökonomischer Sicht stellt diese Phase wieder einen erheblichen finanziellen Aufwand dar und ist von entsprechenden Kosten gekennzeichnet.

Im Rückblick auf die vergangenen drei Phasen, die den Kundenbeziehungszyklus ausmachen, ist festzuhalten, dass sowohl die Existenz als auch die Dauer der einzelnen Phasen und Episoden variabel sind. So kann zum Beispiel eine Wachstumsphase bei Einzelleistungen oder einem geringen Leistungsportfolio eines Anbieters wegfallen, da der Kunde nur einmalig auf die Leistung zurückgreift. Die Dauer ist ebenfalls nicht klar festzulegen, da z.B. Konsumgüter sehr kurzzeitig genutzt werden und der Kunde auf dem Markt eine große Leistungsvielfalt angeboten bekommt.

3.4 Potenzielle Ziele des Relationship Marketing im Kundenbeziehungszyklus

Um eine Einteilung der Ziele des Relationship Marketing vornehmen zu können, ist die Verwendung von verschiedenen Zielkategorien notwendig. Manfred Bruhn bringt es mit seiner Einleitung zu diesem Thema ziemlich genau auf den Punkt und kündigt eine Kategorisierung an.

„ Zur systematischen Ableitung und Verfolgung von Zielen im Relationship Marketing ist eine Strukturierung sinnvoll, die sich an der Erfolgskette anlehnt und zu fünf Zielkategorien führt, in denen je nach Leistungstyp unterschiedliche Zielgrößen von Relevanz sein können.“¹⁰

Die fünf Zielkategorien teilen sich in folgende Aspekte auf:

- a) Unternehmensbezogene ökonomische Ziele
- b) Unternehmensbezogene psychologische Ziele
- c) Kundenbezogene ökonomische Ziele
- d) Kundenbezogene Verhaltensziele
- e) Kundenbezogene psychologische Ziele

Die unternehmensbezogenen ökonomischen Ziele eines Unternehmens nehmen die höchste Prioritätsstufe innerhalb des Unternehmensgefüges ein, da diese die Indikatoren des Gesamterfolges sind. Der Maßstab des Erfolges wird an den verschiedenen Größen festgelegt, hierzu zählen der Umsatz, der Gewinn, die Rendite oder auch der Aktienkurs. Bei Non-Profit-Organisationen ist die Kostendeckung das wesentliche Merkmal bei den ökonomischen Zielgrößen.

Als weitere Zielstellungen des Relationship Marketings sind die unternehmensbezogenen psychologischen Ziele zu erwähnen. Diese basieren auf verschiedenen Grundlagen, wie der Positionierung am Markt, der Mitarbeiterbindung und deren Motivation oder der Innovativität. So besteht beispielsweise bei der Mitarbeitermotivation eine

¹⁰ Bruhn, 2012: 114

direkte Verbindung zu den ökonomischen Zielen des Unternehmens, da durch eine höhere Effektivität Kosten gesenkt werden können.¹¹ Auch steigert eine ausgeprägte Innovativität der Produkte die Kundenzufriedenheit und macht den Kaufentscheidungsprozess leichter.¹²

Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Zielmerkmalen zeigen, dass sie eine wichtige Rolle bei Individualleistungen spielen. Die zwei entscheidenden Faktoren sind jedoch der Integrationsgrad und der Interaktionsgrad der Mitarbeiter und Kunden. Umso besser die beiden Parteien in den Leistungsprozess mit einbezogen werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Kunden und ebenso die Mitarbeiter zufrieden sind. In vielen Branchen ist daher die Kundenbindung stark abhängig von der Mitarbeiterbindung, da das Vertrauen in dieser Beziehung über eine längere zeitliche Episode aufgebaut werden muss.

Im nächsten Schritt sind die kundenbezogenen ökonomischen Ziele zu nennen. Diese lassen sich ebenfalls in zwei Ebenen einteilen. Der unternehmerische Profit-Bereich beinhaltet den Kundendeckungsbeitrag, der sich direkt aus dem Kundenumsatz berechnen und ableiten lässt. Der Non-Profit-Bereich hingegen befasst sich vorrangig mit den anspruchsbezogenen Kostengrößen, die als Ziele verfolgt werden.

In der Kundenakquisitionsphase finden die kundenbezogenen psychologischen Ziele ihren Ursprung. Um die Aufmerksamkeit für Produkte zu generieren, stehen Zielgrößen wie Image, Vertrauen und Bekanntheit im Mittelpunkt.¹³ Die Umsetzung dieser Zielgrößen findet durch den Einsatz sämtlicher Marketingmaßnahmen statt.

Ebenso sind die kundenbezogenen Verhaltensziele der Akquisitionsphase zuzuordnen. In diesem Abschnitt wird die Realisierung eines verbesserten Informationsverhaltens von Kundenseite angestrebt, um eine aktive Informationssuche des Kunden über das Unternehmen oder die Leistungen anzukurbeln. Das Kaufverhalten steht in diesem Fall

¹¹ Vgl. Heskett/Sasser/Schlesinger, 1997: 71

¹² Vgl. Heitmann/Herrmann, 2006: 123

¹³ Vgl. Bruhn, 2012: 116

in Kohärenz zur Informationsbeschaffung, da dies den nächsten Schritt im Kaufentscheidungsprozess darstellt.

3.5 Die Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit ist ein sehr wichtiger Faktor in der Unternehmenspraxis, der Rückschlüsse auf die Leistungsqualität und den Erfolg eines Unternehmens zulässt.

„Kundenzufriedenheit ist definiert als das Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen der Erfahrung beim Gebrauch einer Leistung - der Ist-Leistung - und einem Vergleichsstandard als Soll-Leistung. Die Soll-Leistung tritt in Form von Wünschen beziehungsweise Idealvorstellungen oder als Erfahrungsnorm auf.“¹⁴

Neben einer exakten und relevanten Definition der Kundenzufriedenheit lässt das vorangegangene Zitat Rückschlüsse darauf zu, dass eine sehr enge Beziehung zwischen der Zufriedenheit und der Erwartung eines Kunden besteht. Die bestmögliche Erfüllung von Kundenerwartungen sollte daher im Vordergrund jedes Unternehmens stehen. Um diesen Inhalt auf ein Modell zu übertragen, ist es sinnvoll, dass (Dis-)Confirmation-Paradigma aufzugreifen. Dieses Paradigma beschreibt, dass die Kundenzufriedenheit vollständig dann vorliegt, wenn die Kundenerwartungen durch die gelieferte Leistung genau erfüllt werden.¹⁵

Hinzuzufügen ist jedoch, dass das (Dis-)Confirmation-Paradigma in seiner Grundform statisch ist und ein weiterentwickelter Ansatz eher den genauen Zustand der Kundenzufriedenheit wiedergibt. Der Begriff der Beziehungszufriedenheit stellt einen zeitlichen Ablauf aus Erfahrungen dar, die während mehrerer Transaktionen gesammelt werden konnten. Den persönlichen Zufriedenheitsgrad bildet der Kunde daher aus einer Menge von Leistungen.

¹⁴ Bruhn, 2012: 86

¹⁵ Vgl. Jacob, 2009: 49f.

Trotz der Wichtigkeit der Unternehmensleistungen spielt ebenso die Ausgestaltung des Marketings eine wichtige Rolle, um den Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Diese Maßnahmen nehmen zwar nur indirekt Einfluss auf die wirkliche Leistung des Unternehmens, können aber durch eine gute Außendarstellung die Kundenzufriedenheit ausschlaggebend beeinflussen.

Im Kontrast zum vorangegangenen Paradigma lässt das qualitative Zufriedenheitsmodell eine weitere Perspektive auf die Kundenzufriedenheit zu und teilt das Modell in fünf Kundenzufriedenheits-Typen ein.

Der erste Typ ist der „Fordernd Zufriedene“, der sich durch große Zufriedenheit kennzeichnen lässt, allerdings immer wachsende und neue Anforderungen an das leistungsgewerbende Unternehmen stellt.

Diese neuen Anforderungen stellt der zweite Typ - der „Stabil Zufriedene“ - nicht. Er ist zufrieden mit der bestehenden Leistung und besitzt daher ein passives Anspruchsverhalten.

Der „Resignativ-Zufriedene“ zeichnet sich durch eine Art Gleichgültigkeitszustand aus, da ihm nichts an der Beziehung zum Anbieter liegt und er die Leistung in einer Selbstverständlichkeit nutzt.

Das nächste Profil ist der „Stabil-Unzufriedene“, der sich wenig mit der Leistung und dem Anbieter zufrieden gibt, aber dennoch der Leistung auf schwachem Aktivitätsniveau treu bleibt.

Der letzte Typ beschreibt den „Fordernd Unzufriedenen“, welcher seinen Unmut zum Ausdruck bringt und sich in der Folge nicht wieder für den selber Anbieter entscheiden würde.¹⁶

¹⁶ Vgl. Bruhn, 2012: 87

Abschließend ist festzustellen, dass sich die Auswirkungen von existierender Kunden(un-)zufriedenheit nicht nur durch interne Faktoren erklären lassen (Mitarbeitermotivation, Kosten, Marketing), sondern ebenfalls durch externe Einflüsse, in die das Unternehmen nicht zwangsweise eingreifen kann. Dazu zählen das Wettbewerbsumfeld, die Wechselkosten, das Bedürfnis nach Abwechslung und die Anbieteraktivitäten.

Bei Berücksichtigung all dieser Einflüsse - externer und interner Art - kann eine Analyse der Kundenzufriedenheit innerhalb eines Unternehmens durchgeführt werden. Die Intensität der Zufriedenheit und Bindung hängt allerdings größtenteils von den Emotionen des Kunden ab und ob ein Zustand der Begeisterung hervorgerufen werden kann. Die Divergenz zwischen der erlebten und erwarteten Leistungsqualität bringt den Grad der Zufriedenheit zum Ausdruck.¹⁷

3.6 Das Beschwerdemanagement

Das Beschwerdemanagement bildet innerhalb eines Unternehmensgefüges eine unverzichtbare Institution, die sowohl Kundenbeziehungen pflegt, aber ebenso die wirtschaftlichen Ziele unterstützt. Durch ein langfristiges und gut strukturiertes Beschwerdemanagement können mögliche Fehler gefunden und behoben werden. Zudem hilft jegliche Art von Verbesserungsvorschlägen, dass Unternehmen in seiner Leistungsfähigkeit und Effektivität voranzubringen. Das aktive Beschwerdemanagement kann mit Hilfe verschiedener Mittel durchgeführt werden. Zum einen ist die Benutzung eines Beschwerde-Mail-Accounts eine sehr geläufige Variante, die zumeist von einer Hotline unterstützt wird. Beide Kanäle versuchen bei Problemen oder Beschwerden zu beschwichtigen oder bestenfalls das Problem auf sofortigem Wege zu lösen.

Weiterhin nutzen viele Unternehmen die Möglichkeit und fordern den Kunden auf, sich kritisch zur Leistung zu äußern und nennen dabei häufig auch den Namen der Verantwortlichen im Beschwerdemanagement, um deutlich zu signalisieren, dass ein An-

¹⁷ Homburg/Stock, 2006: 27 ff.

sprechpartner bereitsteht und keine Hemmung vor dem Kontakt zum Kunden besteht.

18

Das Hauptaugenmerk des Managements liegt auf nachträglicher Zufriedenstellung eines enttäuschten Kunden, was sich als wirtschaftliche Maßnahme zur Kundenbindung darstellt. Mit der Reaktion auf die Reklamation und die Verbesserung des Zustandes entwickelt sich im Nachgang häufig ein besonders loyaler Kunde, was Studenten der Universität in Bristol mit einer Studie herausgefunden und belegt haben. Demnach kommuniziert ein unzufriedener Kunde sein Negativerlebnis mit mindestens zehn weiteren potenziellen Kunden.

Dieses Phänomen zeigt auf, dass der sensible Umgang mit Kundenbeschwerden unumgänglich ist. Daher gibt es einige entscheidende Verhaltensweisen, die im Beschwerdemanagement angewendet werden, um die Gunst des Kunden nicht zu verlieren. Die Basis dieser Institution bildet ein Stab an Mitarbeitern, die sich um die sämtliche Belange der Kunden kümmern. Es gibt keine langen Wartezeiten und der direkte Kontakt zum Kunden wird gesucht, um das Problem zu erfassen. In der Folge soll der Kunde in der Regel aktiv in die Lösungsfindung mit einbezogen werden. Dies soll die Wichtigkeit des Kunden für das Unternehmen vermitteln. Im nächsten Schritt wird versucht, dem Kunden entgegenzukommen und über eine mögliche Entschädigung entschieden.

Im Beschwerdemanagement können grundsätzlich zwei Strategien eingesetzt werden: die Prävention und das Recovery.

Viele mögliche Beschwerden sind schon im Vorfeld absehbar, sodass entsprechend präventiv gearbeitet werden kann. Falls die Beschwerde nicht abwendbar ist, wird eine Auffangstrategie eingesetzt, um den Kunden direkt zu beschwichtigen.

Die zweite Strategie ist die Recovery-Strategie, welche bei unvorhersehbaren Problemen eingesetzt wird. Geschulte Mitarbeiter kanalisieren den Unmut der Kunden und

¹⁸ Klein, 2011: 465

besitzen einen gewissen Handlungsspielraum bei Entschädigungen. Die Recovery-Strategie verhindert oftmals einen Imageschaden, da der Kunde intensiv und großzügig entschädigt wird.

Mit dem großen Nutzen des Beschwerdemanagements sind ebenfalls erhebliche Kosten verbunden. Beginnend mit der Auslegung von Befragungskarten, über die Bereitstellung von Hotlines und Mailservern, bis hin zur Bearbeitung und Auswertung der Beschwerden durch die Mitarbeiter.

Zudem müssen Kompensationsangebote getragen werden und entsprechende Nachkontrollen stattfinden, die einen weiteren Kostenaufwand darstellen. Trotz allen Aufwandes, der für ein effizientes Beschwerdemanagement betrieben werden muss, ist es eine absolut notwendige Institution, die die Wirtschaftlichkeit und das Image des Unternehmens schützt.

3.7 Die Kundensegmentierung im Relationship Marketing

Die Kundensegmentierung im Zusammenhang mit dem Relationship Marketing vermittelt die Aufteilung aller aktuellen und potenziellen Kunden, die sich untereinander in verschiedene Kundensegmente eingliedern lassen.

Um die Bildung in sich homogener und untereinander heterogener Segmente vornehmen zu können, bedarf es einer Auswahl an Segmentierungskriterien, die im Hinblick auf das Relationship Marketing erfüllt sein müssen. Diese Anforderungen – ähnlich wie im klassischen Marketing – sind Voraussetzung, um eine realistische Einteilung der Kundengruppen durchzuführen.

Die Messbarkeit ist das erste Kriterium, um eine Segmentierung durchzuführen. Mit Hilfe von Marktforschungsmethoden muss der Zustand klar messbar und erfassbar sein, da im Nachgang statistische Verfahren zur Identifikation der Kundengruppen verwendet werden. Ohne die entsprechenden Zahlen ist eine statistische Auswertung nicht umsetzbar.

Den nächsten Faktor bildet die zeitliche Stabilität. Dies bedeutet, dass es einen festen Planungszeitraum geben muss, in dem die Kriterien erhoben werden. Ergebnisse kön-

nen nur dann für gültig erklärt werden, wenn die Kunden- und Markterfassung ohne zeitliche Unterbrechungen stattfindet.¹⁹

Neben der gesicherten zeitlichen Einheit ist es wichtig, die Segmentierungskriterien so auszuwählen, dass eine direkte Ansprache an alle potenziellen Kunden möglich ist und nicht eine Beschränkung auf bestimmte Zielsegmente stattfindet.

In diesem Zusammenhang ist ebenfalls die Handlungsfähigkeit sicherzustellen, sodass das Unternehmen gezielt Marketingmaßnahmen durchführen kann. Falls dies so ist, besteht die notwendige Verbindung zwischen Markterfassung und der Marktbearbeitung.

Eine weitere Anforderung an die Segmentierungskriterien ist die Betrachtung der potenziellen Kunden, da geeignete Indikatoren des Konsumentenverhaltens herausgestellt werden müssen. Passende Eigenschaften und Verhaltensweisen, die im Zuge eines Kaufes beim Kunden stattfinden oder die Voraussetzung des Einkaufs bilden, sind herauszuarbeiten, damit eine Abgrenzung in Segmenten vorgenommen werden kann.

Zuletzt spielt die Wirtschaftlichkeit eine große Rolle, da die Kosten nicht den tatsächlichen Nutzen überschreiten dürfen. Im Regelfall ist die Erhebung der Kriterien wirtschaftlich positiv für das Unternehmen, da auf die Kundensegmente in allen Facetten besser reagiert werden kann und dies direkten Einfluss auf den Umsatz des Unternehmens nimmt. Um die Auswirkungen einer Marktsegmentierung besser einschätzen zu können, werden im folgenden Schaubild die Vor- und Nachteile aufgelistet.

¹⁹ Bruhn, 2012: 119 f.

Abbildung 4: Vor- und Nachteile der Marktsegmentierung²⁰

Nach Betrachtung der Anforderungen an die Segmentierungskriterien werden im folgenden Abschnitt die verschiedenen Kategorien behandelt und erläutert.

Segmentierungskriterien lassen sich im Hinblick auf ihre Nutzung und bei der Steuerung durch das Unternehmen unterscheiden. Sie werden herangezogen, um zunächst eine Bildung der einzelnen Segmente vorzunehmen, diese im Folgenden zu charakterisieren und im letzten Schritt die Kunden den verschiedenen Gruppen zuzuordnen.

Die Kriterien können folgendermaßen in endogen – vom Anbieter steuerbar – und exogen – wenig oder gar nicht vom Unternehmen beeinflussbar – aufgeteilt werden.

Endogene Kriterien können ökonomischen, verhaltensbezogenen oder psychologischen Ursprungs sein. So sind neben den wirtschaftlichen Faktoren, beispielsweise dem Umsatz oder dem Kundendeckungsbetrag, ebenso die Kundenbindung und die direkte Kommunikation geläufige Segmentierungskriterien. Psychologische endogene Kriterien

²⁰ Günter/Hausmann, 2012: 43

stellen sich aus Kundenzufriedenheit und der allgemeinen Beziehungsqualität zusammen.

Das Meilensystem bei vielen Luftfahrtgesellschaften zeigt, dass oftmals eine Segmentierung nach ökonomischen Variablen vorgenommen wird. Durch die häufige Inanspruchnahme einer Flugleistung werden beispielsweise Vielflieger durch spezielle Serviceleistungen, Freiflüge oder Geschenke bevorzugt behandelt.

Die exogenen Kriterien beziehen sich häufig auf demographische Daten, so kann in vielen Fällen das Alter, die Herkunft oder das Geschlecht herangezogen werden. Ebenfalls sind sozioökonomische Werte wichtige Indikatoren, um Kundensegmente zu erstellen.²¹

So sind Veränderungen im Einkommensbereich oder im sozialen Umfeld geeignete Kriterien, welche zur wirtschaftlichen Einstufung des Kunden verwendet werden.

Auf psychologischer Ebene werden Qualitätsanforderungen und generelles Informationsverhalten des Kundenfeldes betrachtet. Die Rückschlüsse aus diesen Kriterien und den daraus resultierenden Daten bieten einen Einblick in die Wünsche und Ideen der Kunden.²²

3.8 Die vier Basisstrategien im Relationship Marketing

Bei Betrachtung der vier phasenbezogenen Basisstrategien im Relationship Marketing kann eine Angleichung an die einzelnen Episoden des Kundenbeziehungszyklus vorgenommen werden. Die letztendliche Ausrichtung im Relationship Marketing eines Unternehmens kann nach einer Situationsanalyse entschieden werden. Dabei wird aus den vier Strategiemöglichkeiten die bestmögliche Option gewählt.

²¹ Vgl. Günter/Hausmann, 2012: 42

²² Vgl. Bruhn, 2012: 120 f.

Die Kundenakquisitionsstrategie

Die Kundenakquisitionsstrategie findet zu Beginn des Kundenlebenszyklus ihren Einsatz. Die zentrale Aufgabe ist die Akquisition von Neukunden und die damit verbundene Erweiterung des bestehenden Kundenstammes. Es wird mit Hilfe von Marketingmaßnahmen versucht, das Kaufverhalten (z.B.: der Erstkauf) des potenziellen Kunden zu steuern.

Neben dem Ausbau des Kundenfelds ist die Verbesserung der Profitabilität der bestehenden Käufer ein weiteres Ziel während der Akquisitionsphase. So wird die Konzentration des Unternehmens in gegebenen Fällen auf besonders rentable Kunden gelegt, um den wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen.

Die Erschließung neuer Märkte ist ebenfalls ein Bestandteil während der Akquisitionsphase. Bewährte Produkte werden auf neuen Märkten eingeführt, um die Ausweitung der eigenen Produktauswahl voranzutreiben und möglichst hohe Marktanteile zu erzielen.²³

Nichtsdestotrotz bestehen auch Hindernisse bei der Realisierung dieser Ergebnisse. Zum einen kann der Bedarf der angebotenen Leistung bei einer Zielgruppe ganz einfach nicht vorhanden sein, andererseits können auch Zweifel am Unternehmen oder dem Produkt die Akquisition behindern.

Zudem sprechen Bedenken wegen hoher Wechselkosten beim Produktwechsel und die Bindung an den neuen Anbieter (Lock-in-Effekt) gegen eine einfache Akquisition potenzieller Neukunden.

Ausgehend vom Kundenlebenszyklus findet die Kundenakquisitionsstrategie in der Anbahnungs- und Sozialisierungsphase statt. Innerhalb dieser beiden Phasen werden Kunden zuerst durch Marketinginstrumente stimuliert, um die Kaufinitiative anzuregen.

²³ Vgl. Bruhn, 2012: 146

Danach findet eine inhaltliche Argumentation statt. Der Kunde soll von der Leistung überzeugt werden, damit der Aufbau einer Vertrauensbasis in die Wege geleitet wird.

Im zeitlichen Verlauf der Akquisitionsstrategie wird sowohl auf bereits bestehende Marktsegmente und Zielgruppen zurückgegriffen, dennoch werden im Falle einer Ausschöpfung der bestehenden Märkte auch neue Segmente und Märkte in Augenschein genommen.²⁴

Die Kundenbindungsstrategie

Bei der Ausführung der Kundenbindungsstrategie ist die Prämisse die Sicherung und Intensivierung der bestehenden Kundenbeziehungen. Der Kunde soll Vertrauen zur erworbenen Leistung aufbauen und die Beziehung zum Anbieter positiv wahrnehmen. Infolgedessen wird versucht, die Kauffrequenz beim Kunden zu steigern. So kann die Kundenbeziehung durch den Verkauf weiterer Leistungen durch den Anbieter (Cross-Selling) intensiviert werden und es entsteht eine Steigerung des Profits für das anbietende Unternehmen.²⁵

Der Begriff Cross-Selling definiert sich dabei wie folgt:

„Es handelt sich um die Ausschöpfung vorhandener Kundenbeziehungen durch zusätzliche Angebote, insbesondere der (gegenseitigen) Nutzung des Adresspotenzials von vertriebsstrategischen Partnerschaften. Im Sinne der Vertriebseffizienz ist eine hohe Cross-Selling-Quote anzustreben, d.h. es soll eine hohe Produkt- bzw. Vertragszahl pro Kunde beim jeweiligen Anbieter erreicht werden, evtl. auch unterstützt durch einschlägige Preisgestaltungen.“²⁶

Allerdings gibt es beim Einsatz der Kundenbindungsstrategie auch Barrieren, welche zu durchbrechen sind. So kann in konkreten Fällen beim Einsatz der Kundenbin-

²⁴ Vgl. Klein, 2011: 238

²⁵ Vgl. Bruhn, 2012: 149

²⁶ Esch/Wagner, unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75638/cross-selling-v8.html> (abgerufen am 02.07.2013)

ungsmaßnahmen bei speziellen Gruppierungen des Kundenstammes ein Benachteiligungsgefühl aufkommen, dass die Kunden in der Konsequenz vom Unternehmen distanziert. Ein Beispiel dafür bietet die Gastronomie, hier werden Stammkunden eines Lokals teilweise offensichtlich bevorzugt behandelt und die weiteren Gäste damit herabstuft. Dies führt zur Verärgerung der Kunden. Ebenso kann durch erkaufte Loyalität, die zum Beispiel durch Vergünstigungen entsteht, keine ehrliche Kundentreue entwickelt werden. Die Verbundenheit findet auf emotionaler Ebene statt und nicht durch finanzielle Annehmlichkeiten.

Ein weiteres Risiko für Unternehmen besteht, wenn die Konzentration zu stark auf die Kundenbindung gelegt wird und dabei der Akquise von Neukunden nicht mehr genug Aufmerksamkeit zukommt. Infolgedessen kann sich das gesamte Kundenfeld verringern. Weiterhin kann dem Anbieter einer zu intensiven Kundenbindung das Problem entstehen, dass bei zu häufiger Kontaktaufnahme eine Übersättigungserscheinung eintritt. Dies kommt oftmals bei Mobilfunkunternehmen vor, die durch ständige Befragungen oder Zusatzangebote bestehende Kunden zu sehr in Anspruch nehmen, so dass diese sich „genervt“ auf dem Mobilfunkmarkt umorientieren.

Im nächsten Schritt werden die zwei Typen der Kundenbindungsstrategie erläutert. Einmal gibt es die Verbundenheitsstrategie, welche die Kundenbindung auf psychologischer Basis sichert. Bei dieser Vorgehensweise wird die Kundenzufriedenheit gezielt gefördert, um ein möglichst langes Verhältnis zum Anbieter zu sichern.

Im Gegensatz dazu wird bei der Gebundenheitsstrategie veranlasst, dass der Kunde möglichst viele Wechselbarrieren zu umgehen hat. In diesem Fall geben Mobilfunkunternehmen wieder ein geeignetes Beispiel ab, da diese durch Mobilfunkverträge mit festen Laufzeiten, Kündigungsfristen und dem entsprechenden Schriftverkehr Wechselbarrieren aufbauen, die mit einem gewissen Aufwand für den Kunden verbunden sind.²⁷

²⁷ Vgl. Ahlert/Becker/Knackstedt/Wunderlich, 2002: 54 f.

Bei Gegenüberstellung der Kundenakquisitionsstrategie und der Kundenbindungsstrategie ist festzuhalten, dass die letztere klare Vorteile mit sich bringt. Der schon bestehende Kontakt zum Kunden hat dem Anbieter eine Informations- und Erfahrungsgrundlage geschaffen, mit der er in Zukunft gezielter auf den Kunden eingehen kann. Mit diesem Wissen kann dem Kunden gezielt eine Strategie zugewiesen werden, um die Beziehungsqualität dauerhaft zu sichern. Zudem entstehen im Zuge des Prozesses der Kundenbindungsstrategie wesentlich weniger Kosten für den Anbieter.

Die Kundenrückgewinnungsstrategie

Mit Hilfe der Kundenrückgewinnungsstrategie wird sowohl die emotionale Rückgewinnung, als auch die tatsächliche Rückgewinnung bereits umorientierter Kunden in Gang gesetzt. Mit entsprechenden Maßnahmen soll die wahrgenommene Leistung aus Sicht des Kunden verbessert werden, um das Interesse erneut auf das Unternehmen zu lenken.

Zu den Zielen gehören eine sinkende Wechselrate bei den Kunden, das Verhindern von negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation und die Stabilisation des Umsatzes durch die Rückgewinnung der Kunden von Konkurrenzunternehmen.

Auch bei der Umsetzung dieser strategischen Ausrichtung können Probleme auftreten, die sich auf verschiedene Weisen äußern. Neben der Tatsache, dass Rückgewinnungen generell mit hohen Kosten verbunden sind, kommt es vor, dass ein erneuter Vertrauensaufbau nicht mehr möglich ist. Dies ist auf gravierende Fehler des Unternehmens zurückzuführen, die nicht mehr reparabel sind. Auch kommt es vor, dass Wiedergewinnungsmaßnahmen falsch empfunden werden können und Kunden dies als eine Art Belästigung wahrnehmen. Es hat zur Folge, dass sich die Personen noch weiter vom Unternehmen distanzieren und sich eine endgültig negative Meinung einstellt.

Bei der Rückgewinnungsstrategie bestehen ebenfalls verschiedene Typen von Strategien, um die Gunst des emotional oder faktisch verlorenen Kunden wiederzugewinnen. Einerseits gibt es die Möglichkeit der Kompensation: In diesem konkreten Fall wird der Kunde emotional angesprochen und durch entsprechende Ersatzleistungen monetärer

Art entschädigt. Dies kann auch in Form von Gutscheinen oder dem Komplettaustausch der Leistung erfolgen. Eine weitere Möglichkeit bietet die Stimulierungsstrategie, welche in Form der Kundenakquise vollzogen wird. Der zum Konkurrenten abgewanderte Kunde wird angesprochen und mit Hilfe von Rabatten und Zugeständnissen zum Unternehmen zurückgeholt. Diese Strategie ist mit langdauernder und intensiver Überzeugungsarbeit des Anbieters verbunden.

Die Nachbesserungsstrategie stellt eine weitere Option der emotionalen Kundenrückgewinnung dar. In Folge einer nicht optimalen Leistung, die den Kunden unzufrieden stimmt, findet eine Nachbesserung der Leistung statt. Veranschaulichen kann man dies anhand eines Restaurants. Der Gast bekommt eine Mahlzeit serviert, die jedoch schon kalt ist. Daraufhin meldet der Gast sein Problem und die Küche bereinigt die Situation mit einer neuen und diesmal heißen Mahlzeit. Dieses Missgeschick verzeiht der Kunde im Nachhinein, da er eine zügige und adäquate Ersatzmahlzeit erhalten hat.

Zuletzt kann man die Überzeugungsstrategie anwenden, welche bei faktisch abgewanderten Kunden sinnvoll einzusetzen ist. Durch Verbesserung des allgemeinen Images des Unternehmens und beispielsweise der Aufwertung von Leistungen kann der Kunde zurückgewonnen werden. Das erneuerte höhere Qualitätsbewusstsein kann daher die Rückkehr abgewandelter Kunden veranlassen und gibt dem Unternehmen ein solides Erscheinungsbild.²⁸

Welche der vier erläuterten Strategien eingesetzt werden muss, ist davon abhängig, welcher Branche das Unternehmen angehört, wie die Marketingaktivitäten im Allgemeinen ausgeprägt sind und aus welchem Grund eine Rückgewinnung vollzogen werden muss. Bei Berücksichtigung all dieser Faktoren kann entschieden werden, welche Strategie auf den Kunden zutrifft und ob eine Ausführung überhaupt Sinn macht.

²⁸ Vgl. Meffert/ Bruhn, 2006: 269

Die Strategie der anbieterseitigen Beziehungsbeendigung

Bei dieser strategischen Form wird aufgrund des verlorenen Interesses am Kunden die Beendigung der Kundenbeziehung angestrebt.

Ein Motiv für die Beendigung des Geschäftsverhältnisses ist eine Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen, sodass keine juristische Basis mehr vorliegt und keine Transaktionen mehr erfolgen können. Des Weiteren besteht die Möglichkeit einer Beendigung, wenn das Verhältnis zum Kunden für den Anbieter unprofitabel ist und die Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen nicht mehr existiert. Außerdem kann im Falle eines nicht akzeptablen Verhaltens auf Kundenseite die Beziehungsbeendigung durchgeführt werden, um nicht andere intakte Kundenbeziehungen zu gefährden und mögliche Verluste zu riskieren.

Dieses Verfahren einer „Bereinigung des Kundenstamms“ kann abermals in zwei Episoden unterteilt werden. Zuerst werden die zu beendenden Beziehungen gesichtet und festgelegt und in der folgenden Phase tatsächlich beendet.²⁹

Auch bei den Strategien lassen sich wieder Unterscheidungen treffen. Eine große Sparte bilden die verdeckten Strategieoptionen:

Verdeckte Strategieoptionen:

Strategie der Deeskalation:

Es findet ein versteckter Rückzug statt, der passiv und kundenorientiert erfolgt. Der Kunde soll nicht verärgert werden, deswegen ist eine vorübergehende Weiterführung denkbar.

²⁹ Bruhn/Michalski, 2003: 433

Strategie der Eskalation:

Es handelt sich ebenfalls um einen passiven Rückzug, der allerdings selbstorientiert stattfindet. Dies kann ohne große Bedenken durch eine Preiserhöhung geschehen, ohne einen aktiven Versuch der Beendigung.

Strategie des „Auslaufen lassen“:

Es wird ein stiller Rückzug durchgeführt, der aktiv, aber ebenso kundenorientiert vollzogen wird. Es findet eine geplante Rückentwicklung der Kosten statt und der Zeitpunkt der Beendigung ist von Seiten des Unternehmens fest planbar.

Strategie des Rückzugs:

Es wird ein aktiver Rückzug durchgeführt, um die Belange des Unternehmens zu schützen. Dabei wird zielgerichtet auf einen Zeitpunkt hingearbeitet.

Offene Strategieoptionen:

Orientierung Endgültigkeit	Kundenorientierung	Selbstorientierung
	Strategie der erklärten Beendigung Beispiel: Gespräch zur Erklärung der Gründe des Unternehmens	Strategie der vollendeten Tatsachen Beispiel: Schriftliche Mitteilung an den Kunden
Endgültige Beendigung		
Widerrufbare Beendigung	Strategie des einvernehmlichen Gesprächs Beispiel: Einigung auf Bedingungen einer Wiederaufnahme der Beziehung	Strategie des ergebnislosen Gesprächs Beispiel: Wiederaufnahme ohne Kompromisse seitens des Unternehmens

Abbildung 5: Strategien der offenen Beziehungsbeendigung³⁰

Anhand des Schaubildes ist zu erkennen, dass vier Optionen bei den offenen Strategien der Beziehungsbeendigung gegeben sind. Die erste Möglichkeit ist die Strategie der erklärten Beendigung. Es wird versucht dem Kunden klarzumachen, warum die Beendigung der Beziehung notwendig ist. Die Hilfestellung bei der Suche eines neuen Anbieters ist denkbar.

Des Weiteren ist es möglich, die Strategie der vollendeten Tatsachen einzusetzen. Hier wird die Beendigung offen kommuniziert und die Begründung mitgeteilt. Weitere Erklärungen sind nicht vorgesehen. Problematisch könnte eine negative Reaktionswelle sein, die bei Veröffentlichung eines solchen Falls stattfinden könnte. Empörte Kunden könnten dies über verschiedene Medien kommunizieren und Imageschäden verursachen. Falls Unternehmen im Zeitverlauf Interesse an einer Wiederaufnahme der Beziehung haben, scheint die Möglichkeit der widerrufbaren Beendigungen eine geeignete Lösung zu sein.

³⁰ Bruhn, 2012: 156

Einmal gibt es die Strategie des einvernehmlichen Gesprächs, welches dem Kunden bei Erfüllung bestimmter Bedingungen die Wiederaufnahme der Beziehung gestattet. Dies ist unter Umständen bei abgesprochenen Rückzahlungsplänen der Fall, wenn eine Verschuldung des Kunden vorliegt.

Die letzte Option bietet die Strategie des ergebnislosen Gesprächs. In diesem Fall zählen nur die Rahmenbedingungen des Anbieters. Wenn diese erfüllt werden, kann eine Wiederaufnahme der Beziehung erfolgen. Ein Entgegenkommen des Anbieters ist jedoch keinesfalls vorgesehen.

Nach intensiver Betrachtung der vier Basisstrategien im Relationship Marketing ist festzuhalten, dass jede Strategieoption in all ihren Facetten den Phasen des Kundenbeziehungszyklus zugeordnet werden kann. Allerdings ist der Einsatz der jeweiligen Strategie ebenso von der internen und externen Situation des anbietenden Unternehmens abhängig. Zudem kann der Kunde durch sein Verhalten die Beziehung in gewisser Weise mitsteuern und die Intensität des Kontaktes beeinflussen.

4 Das Relationship Marketing in kulturellen Einrichtungen

4.1 Der Begriff des Kulturmarketings

Im Zuge der Umstrukturierung und Professionalisierung des Kultursektors ist die Umsetzung eines umfassenden Marketingkonzepts im heutigen Zeitalter absolut notwendig. Durch den großen Konkurrenzdruck von privaten Kulturanbietern kommt dem im Kulturbereich genutzten Relationship Marketing eine besonders wichtige Rolle zu. Das Kulturmarketing zeichnet sich durch kontinuierliches Werben und ständige Kommunikation mit den Zielgruppen von Kunst und Kultur aus, dabei wird eine lang andauernde freundschaftliche und wirtschaftliche attraktive Beziehung zum Kunden angestrebt.³¹

Bei Betrachtung des Kulturmarketings finden sich einige Unterschiede, die sich in kommerziellen Unternehmen und Organisationen nicht wiedererkennen lassen. So ist zum Beispiel eine ständige Erneuerung der Zielgruppen und Marketingmaßnahmen notwendig, da dem Kunden regelmäßig neue und unbekannte Kulturangebote unterbreitet werden. Dieses Phänomen ist sehr häufig bei Kunstinstitutionen und Galerien zu beobachten, weil oftmals mehrere Ausstellungen gleichzeitig stattfinden, die jeweils an die jeweiligen Interessentengruppen herangetragen werden müssen.

Ein weiteres Charakteristikum des Kulturmarketings ist, dass nicht alle vom Kunden erwarteten Leistungen und Wünsche in der Kultureinrichtung erfüllt werden können. Dieser Zustand setzt eine besondere Herausforderung im Hinblick auf die Ausführung der Marketingmaßnahmen voraus. Dem Interessenten muss jedes Leistungsangebot der Einrichtung in passender Weise nähergebracht werden. Dies kann beispielsweise durch individuell für die Zielgruppen zusammengestellte E-Mails oder Broschüren umgesetzt werden.

Des Weiteren haben Kultureinrichtungen häufig einen sehr individuellen Charakter und besitzen ihre ganz eigene künstlerische Ausrichtung. Daher sind die Institutionen un-

³¹ Vgl. Klein, 2011: 3

terschiedlich zu bewerten und vermarkten. Grundsätzlich wird ein städtisches Theater komplett anders vermarktet als eine staatliche Kunstgalerie. Dies ist unter anderem abhängig vom Leistungsangebot, der Bekanntheit und den finanziellen Möglichkeiten der Einrichtung. Es ist festzuhalten, dass alle Dienstleistungen und Produkte einer Einrichtung als Kulturangebot zu bezeichnen sind. Dieses Kulturangebot gilt es auf mit Hilfe des Marketingmanagements an den Kunden bzw. Interessenten zu bringen. Hauptsächlich werden hier zwei Marketingansätze verfolgt:

Mit dem Demand-Pull-Ansatz versucht der Anbieter die Wünsche der Kunden aufzuspüren oder zu errahnen, um eine Bereitstellung von interessanten Produkten und Dienstleistungen garantieren zu können. Eine andere Möglichkeit bietet der Supply-Push-Ansatz. Hier wird eine bereits bestehende Idee einer Leistung durch geschickten Einsatz von Marketinginstrumenten auf dem Kundenmarkt platziert. In diesem Fall hat kein Interessentenwunsch bestanden und das Angebot wurde konkret von der Institution erstellt. Diese Form des Marketings findet besonders bei öffentlichen Kultureinrichtungen Anklang.³²

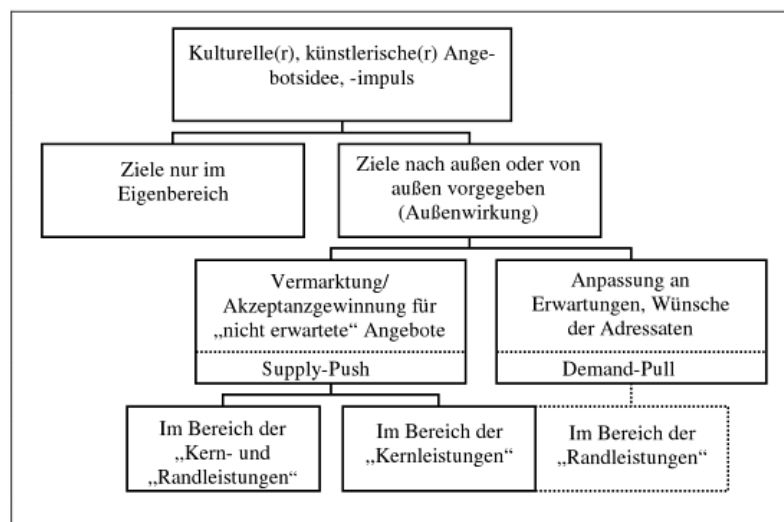


Abbildung 6: Marketingansätze im Kultursektor³³

³² Vgl. Günter/Hausmann, 2012: 10

³³ Vgl. ebenda: 11

Dieses Schaubild gibt in übersichtlicher Weise die wichtigsten Marketingansätze im kulturellen Bereich wieder. Die Zusammenhänge der im Text erläuterten Elemente werden deutlich und es ist ersichtlich, in welchem Umfang die Ansätze verwendet werden. Das Kulturmarketing lässt sich im Rückblick auf die vergangenen Informationen nicht immer eindeutig definieren. Teilweise kann Bezug zum klassischen Transaktionsmarketing in Unternehmen hergestellt werden. Dennoch gibt es Charakteristika im Kulturmarketing, die bestimmte Eigenarten eindeutig belegen.

4.2 Die Bedeutung vom Relationship Marketing im Kultursektor

Das Relationship Marketing innerhalb der Kulturlandschaft bildet einen essentiellen Bestandteil für alle kulturellen Institutionen, da die Förderung und Pflege von Kundenbeziehungen unbedingt erforderlich, um eine solide wirtschaftliche Basis zu erhalten.

Das Relationship Marketing in der Kulturbranche findet in einer sehr personalisierten Form statt, die im zeitlichen Verlauf bestenfalls zu einem Status der Freundschaft übergeht. Die kulturellen Einrichtungen streben einen hohen Integrations- und Interaktionsgrad an, was allerdings gleichzeitig mit einem hohen Aufwand an Zeit und Kosten verbunden ist. So müssen Kunden auf neue Informationen und Programme aufmerksam gemacht werden und im nächsten Schritt animiert werden, an Veranstaltungen teilzunehmen. Der direkte Kontakt zum Kunden findet bei entsprechenden Events statt. Hier kann oftmals eine persönliche Ansprache die Beziehung vertiefen und auf eine neue Stufe des Vertrauens gebracht werden.³⁴

Von großem Vorteil sind die oftmals angebotenen Mitgliedschaften, die dem Anbieter eine Grundlage an Informationen über den Gast bieten. Eine Vorbereitung auf einzelne Kunden kann daher erfolgen und Dienstleistungs- oder Programmpakete können individuell zugeschnitten werden.

³⁴ Vgl. Bruhn, 2012: 393

Die Form von Mitgliedschaften in Kultureinrichtungen bietet zudem die Möglichkeit, den Kunden über eine gewisse Laufzeit an die Institution zu gewöhnen und eine persönliche Beziehung zu fördern. Der Kontakt zu den Kunden wird oftmals von allen Mitarbeitern der Einrichtung gepflegt. Die Public Relations- und Marketingabteilung gilt zwar als führende Kraft in diesem Aufgabenbereich, dennoch werden in der Regel alle Abteilungen dazu aufgefordert, den Kontakt zu den Kunden zu pflegen und durch eventuelle Kontakte im Kulturbereich eine Erweiterung des festen Kundenstamms einzuleiten.³⁵

Generell betrachtet, ist der wichtigste Aspekt des Relationship Marketings, die Qualität des Beziehungsniveaus. Die Menge an Kunden stellt zwar ebenfalls einen wichtigen Faktor für die gesamtwirtschaftliche Situation der Einrichtung dar, ist jedoch nicht das primäre Ziel im Kulturbereich. Mit Hilfe einer sensiblen Verhaltensweise und einem auf den Kunden zugeschnittenen Programm wird die Entwicklung einer Kundenbeziehung in Angriff genommen. Daher sind einige Grundwerte und Regeln im Umgang mit dem Kunden zu beachten. Dazu gehört eine langfristige Orientierung der Beziehung, eine entsprechende Flexibilität und Zuverlässigkeit sowie eine offene Kommunikationsweise. Genauso wichtig sind kompetente Formen der Konfliktlösung und der Verzicht auf Druckmittel in der Kundenbeziehung.³⁶

Bei Einhaltung dieser Prinzipien werden beim Kunden psychologische Komponenten hervorgerufen, die eine tiefgehende und vertrauensvolle Beziehung zwischen kultureller Institution und dem Kunden einleiten können. So entsteht neben einer generellen Kundenzufriedenheit ein Loyalitätsgefühl, welches für eine ehrliche Verbundenheit steht.

Im Rückblick auf die beschriebenen Inhalte des Relationship Marketings im Kulturbereich ist daher festzuhalten, dass die intensive Beziehungspflege und der menschliche Einsatz einer ganzen Einrichtung notwendig sind, um die wirtschaftlichen und sozialen Interessen in gutem Maße zu vertreten.

³⁵ Vgl. Geyer, 2004: 40

³⁶ Vgl. Ivens, 2002: 16

4.3 Die Corporate Identity der Kultureinrichtung

Eine kulturelle Einrichtung stellt sich nicht nur aus dem Gebäude und den angebotenen Leistungen und Produkten zusammen. Vielmehr wird diese durch Menschen, deren Zusammenarbeit und verschiedene Erfahrungswerte charakterisiert. Das Gesamtgefüge lässt eine Organisationskultur entstehen, die den Weg der Kulturinstitution ebnet. Aus Erfahrungen und betrieblichen Prozessen entwickeln sich Wertvorstellungen, Verhaltensnormen sowie Denk- und Handlungsweisen, welche in der Folge eine schlüssige Einrichtungskultur entstehen lassen.³⁷

Das Zusammenspiel aller oberhalb erwähnten Elemente führt daher zu einer Corporate Identity, welche als unverwechselbare Persönlichkeit einer kulturellen Institution definiert werden kann. Bei Bestehen einer Corporate Identity gibt es Leitwerte, denen die Mitarbeiter folgen. Innerhalb dieses Werterahmens sind die Mitarbeiter frei in ihrer Ausführung und können sich der Kreativität sowie dem Innovationsgedanken widmen. Als Außenstehender ist die Erfassung einer Corporate Identity nur bedingt möglich, da ein Einblick in die Handlungsweisen der Mitarbeiter nur teilweise gegeben ist. Dennoch spielt die Wahrnehmung von außen eine tragende Rolle, denn auch das Corporate Image - das sogenannte Fremdbild der Einrichtung - und die Corporate Personality - das Selbstbild - steuern der Organisationsidentität wichtige Eigenschaften bei.

Um nun auf die Inhalte der Corporate Identity zu sprechen zu kommen, sind die drei tragenden Dimensionen einer Kulturorganisation zu erläutern: Zum einen gibt es die Corporate Communication, welche die Kommunikationsstrategie intern und extern darstellt. Alle Kommunikationsaktivitäten werden hier zusammengeführt, dazu gehören ebenfalls alle Arten optischer und akustischer Signale. Ein weiterer Bestandteil ist das Corporate Behaviour. Dieses spiegelt das allgemeine Auftreten und Handeln der Kultureinrichtung wider. Der verbale und nonverbale Umgang innerhalb des Mitarbeiterteams sowie aller außenstehenden Parteien prägt die Institutionskultur und lässt die Einrichtung charakterlich reifen.

³⁷ Vgl. Klein, 2011: 90f.

Wichtig ist auch das Corporate Design, welches das visuelle Erscheinungsbild darstellt. So gehören Gebäude, Möbel, Programmhefte und Kleidung zum Auftritt der Kulturanstalt. Genauso sind Farben, Logo, Form und Schriftart dem Corporate Design zuzuordnen.³⁸

Das Zusammenspiel der drei Dimensionen entscheidet letztendlich über eine gestandene und akzeptierte Kulturidentität. Wenn die Umsetzung geeignet erfolgt, ist die Corporate Identity im Kultursektor in gutem Maße gesichert. Denn nur wenn der Einrichtung eine positive Identität zuzuschreiben ist, findet eine Akzeptanz auf dem Markt statt und der wirtschaftliche Erfolg ist sichergestellt.³⁹

4.4 Instrumente der Besucherbindung im Kulturmarketing

Leistungspolitik

Die Leistungspolitik von Kulturanbietern stellt sich aus einer Reihe von Einzelleistungen zusammen, die zur Erfüllung der mehrheitlichen Kundenwünsche zusammengefügt werden. Das Leistungsportfolio der Kultureinrichtung lässt sich in zwei Arten von Leistungen aufteilen. Dabei sind die Kernleistungen dem jeweiligen Hauptaufgabenbereich der Institution zuzuordnen. Folglich sind in Museen zumeist Ausstellungen die Kernleistung, in Theatern wiederum die Aufführungen. Fachspezifisch spricht man hier von den „core/primary products“, die grundlegend die Institution ausmachen.⁴⁰

Neben den Primärleistungen gibt es den Zusatzbereich, der aus weiteren Produkten und Dienstleistungen der Einrichtung besteht. Die sogenannten „secondary/augmented products“ spiegeln alle weitergehenden Leistungen wider, die letztendlich das Leistungspaket vervollständigen. Diese Zusatzleistungen können in Form von Shops, Gastronomie, Kinderbetreuung oder Social Media-Angeboten in Erscheinung treten. Mit Hilfe der Zusatzangebote findet eine Aufwertung der Leistungspalette der Institution statt und der Kunde erfährt einen Mehrwert.

³⁸ Vgl. Klein, 2011: 92ff.

³⁹ Vgl. Günter/Hausmann, 2012: 44f.

⁴⁰ Vgl. ebenda: 53

Durch die Existenz eines abgerundeten Leistungsportfolios kann eine Abhebung von Wettbewerbern vorliegen, was in der Folge klare Marktvorteile mit sich bringt. Außerdem ist der Gesamteindruck beim Kunden entscheidend, sodass ein gut ausgearbeitetes Leistungspaket eine hohe Kundenzufriedenheit zur Folge hat.⁴¹

Im folgenden Abschnitt werden die Handlungsfelder in der Leistungs politik näher betrachtet, um den Einsatz von Leistungen in konkreten Situationen verständlich zu machen. Die Basisaufgaben bestehen daher sehr klassisch aus Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sowie der Ausgestaltung aller Leistungsangebote. Grundsätzlich sind zwei Entscheidungstatbestände vorhanden, bei denen die vier Handlungsfelder ihre Anwendung finden. So gibt es den Einsatz neuer Produkte und Dienstleistungen (Leistungsinnovation) und den Umgang mit etablierten Produkten und Dienstleistungen (Variation, Differenzierung, Eliminierung).

Wenn man von der Leistungsinnovation spricht, ist damit die Einführung von neuen Dienstleistungen oder Produkten innerhalb einer Institution gemeint. Diese wird im Zuge der Verbesserung des bestehenden Leistungsspektrums durchgeführt. Das Erreichen einer höheren Attraktivität für den Kunden und die andauernde Wettbewerbsfähigkeit sind die Gründe für den Einsatz. Innovationen können aufgrund nicht erfüllter Besucherwünsche marktinduziert eingeführt werden, aber andererseits auch anbietergetrieben technologieinduziert, um die Einrichtung technologisch auf den neuesten Stand zu bringen.

Ein weiteres Handlungsfeld bietet die Leistungsvariation, welche bestimmte Charakteristika einer Leistung verändert und verbessert. So bleibt die Leistung an sich bestehen und es findet keine Erweiterung des bestehenden Angebots statt. Es kann zudem der Materialwechsel eines Produktes, die Länge einer Aufführung oder der zeitliche Ablauf einer Veranstaltung in konkreten Fällen den Bedürfnissen der Kunden angepasst werden. Neben der Erfüllung von Kundenwünschen verfolgt die Kultureinrichtung ebenso wirtschaftliche Motive, um die Wettbewerbsposition klar zu behaupten.

⁴¹ Vgl. Günter/Hausmann, 2012: 54

Die Leistungsdifferenzierung ist die dritte Möglichkeit, das Leistungsangebot einer Kultureinrichtung zu beeinflussen. In diesem Fall werden neue Leistungsvarianten dem bisherigen Portfolio hinzugefügt, um zusätzliche Besuchersegmente anzusprechen. Ein Beispiel dafür ist die Eingliederung eines Workshops zu einer Kunstaussstellung, um den Kunden noch intensiver mit der Kunsteinrichtung zu verbinden. Diese Umsetzung birgt allerdings ein gewisses Risiko, denn bei einer zu starken Aufspaltung der einzelnen Leistungen wird das Angebot unübersichtlich und das Interesse des Kunden kann verloren gehen.

Zuletzt ist das Konzept der Leistungseliminierung zu nennen. In diesem Fall werden Leistungen aus dem Angebot genommen. Dies kann auf verschiedene Gründe zurückgeführt werden. Wirtschaftlicher Misserfolg der Leistung, zu wenig Personal oder ein negativer Einfluss auf das Image können einer solchen Reduzierung vorausgehen.⁴²

Dennoch wird nicht jedes Fachbuch, das nicht den entsprechenden wirtschaftlichen Erfolg bringt, aus dem Sortiment der Einrichtung genommen, da ebenso der ästhetisch-künstlerische Standpunkt vertreten werden muss. Entsprechende Kulturinstitutionen müssen ihr kulturpolitisches Niveau halten und dazu gehören ebenso Prestigeobjekte.

Preispolitik

Die Preispolitik im Kultursektor umfasst alle Entscheidungen hinsichtlich entgeltlicher Verpflichtungen des Kunden bei Inanspruchnahme von Leistungen oder Produkten. Es werden erstmalige Preiskalkulationen durchgeführt oder eine erhöhende Preisausrichtung bestehender Angebote in die Wege geleitet, die aufgrund verschiedener Marktreaktionen notwendig sind. Dies kann einerseits aus wirtschaftlichen Gründen passieren, andererseits können technische Innovationen eine Preisveränderung veranlassen.

⁴² Vgl. Wiesner/Sponholz, 2007: 83

Die Kontrastsituation bildet eine Preissenkung, die häufig aus schwachen Besucherzahlen oder einer ganzheitlichen Strategieänderung entsteht. Letztendlich entscheidet der Besucher über das Preis-Leistungs-Verhältnis einer Einrichtung und beurteilt die angebotenen Dienstleistungen hinsichtlich seiner Kriterien. Jedoch kann der Preis auch ein eigenes Kriterium der Qualitätsbeurteilung darstellen, da eine andere Überprüfbarkeit von Leistungsmerkmalen für den Kunden nicht möglich ist.

Im Allgemeinen ist die Preispolitik im Kultursektor maximal auf Kostendeckung ausgelegt, da es häufig nicht das Ziel ist, einen betriebswirtschaftlichen Gewinn einzufahren, sondern den Menschen die Kultur näherzubringen. Es ist den wenigsten Kultureinrichtungen möglich, allein durch ihre Einnahmen die Gesamtkosten zu decken. Zusatzeinnahmen durch staatliche Unterstützung, das Fundraising bzw. Sponsoring und Einnahmen aus allen anderen Zusatzangeboten (Shop, Workshops, Gastronomie, Raumvermietungen, Vorträge, Gala Dinner) erhalten den Kulturbetrieb aufrecht.⁴³

Nichtsdestotrotz werden nach Analyse der Preissituation klare Ziele definiert, um möglichst alle Kosten zu decken. Dabei werden vier verschiedene Strategien angewendet. Zuerst findet eine Preispositionierung und Differenzierung statt. Hier werden die Preise in eine von drei Kategorien (Hoch-, Mittel-, und Niedrigpreisstrategie) eingestuft und dann hinsichtlich demographischer Daten wie Alter und Einkommen nochmals in Zielgruppen differenziert. So kann sichergestellt werden, dass jede Zielgruppe preistechnisch angesprochen wird. In Zusammenhang mit der Änderung von Preisen können verschiedene Preisvariationen stattfinden, bei diesen handelt es sich um An- oder Absenkungen des Preises. Rabatte und Ermäßigungsaktionen fallen auch unter diese Kategorie. Eine weitere Möglichkeit bietet die Preisbündelung, die Preise von verschiedenen Leistungen kombiniert und im Normalfall eine Preisreduzierung für den Kunden mit sich bringt.

Der nächste Schritt im Prozess der Preispolitik ist die Festlegung der Maßnahmen. Dabei ist festzuhalten, dass es drei Determinanten der Preisbestimmung gibt. Die kostenorientierte Preisbestimmung ist eine Determinante, die darauf ausgelegt ist, alle Kosten der Kultureinrichtung zu decken. Gleichzeitig wird eine Preisuntergrenze für

⁴³ Vgl. Günter/Hausmann, 2012: 91ff.

jede Leistung ermittelt, um den Betrieb mit Hilfe von weiteren staatlichen und privaten Zulagen zu erhalten. Hingegen ist die besucherorientierte Preisbestimmung darauf ausgelegt, dass die Bereitschaft der Bezahlung, ebenso wie die Höhe am Kunden orientiert ist. Dieser legt letztendlich fest, was ihm die wahrgenommene Leistung wert ist und bringt dies monetär zum Ausdruck.⁴⁴

Im Kontrast dazu findet die wettbewerbsorientierte Preisbestimmung am Markt orientiert statt. So werden Preise von Konkurrenzinstitutionen verglichen und auf die eigenen Veranstaltungen angepasst. Bei häufig besuchten Ausstellungen im Kunstsektor wird jedoch - abhängig von der Bekanntheit des Künstlers - ein Aufschlag verlangt. Dies steht in Relation zu den Aufwandskosten, die entsprechende Einrichtungen auf sich nehmen müssen. Rückblickend auf alle drei Preisbestimmungsdeterminanten sind vor allem die kosten- und wettbewerbsorientierten Varianten für Kulturinstitutionen realistisch, um die entstandenen Kosten decken zu können.

Distributionspolitik

Die Distributionspolitik stellt ebenfalls einen wichtigen Bestandteil des Marketingmix in Kultureinrichtungen dar. Die Distribution sichert alle Übermittlungen von Kulturleistungen zwischen Anbieter und dem Kunden. Da die meisten Kulturleistungen immaterieller Art sind und in Form von Veranstaltungen stattfinden, kann in diesen Fällen nur ein materielles Trägermedium in Form eines Tickets ausgestellt werden. Dies führt letztendlich zum Erhalt der Leistung zu einem späteren Zeitpunkt. Trotzdem werden auch Produkte in Kultureinrichtungen verkauft, die dem Käufer direkt übergeben werden können. Oftmals gibt es einen Shop in dem Bücher, Schreibwaren, CDs und Kalender veräußert werden.

Der Vertrieb aller Leistungsangebote kann auf direktem und indirektem Wege durchgeführt werden. Bei der direkten Distribution vertreibt die Einrichtung ihre Leistungen und Produkte selbst, dabei wird besonders viel Wert auf die Vertriebsqualität gelegt und die Mitarbeiter für den Besucherkontakt geschult.

⁴⁴ Vgl. Balderjahn, 2003: 389

Im Kontrast dazu wird die indirekte Distribution von externen Dienstleistungsunternehmen ausgeführt. Dies kann über Websites, Vorverkaufsstellen oder andere Institutionen, die in das Vertriebsnetz mit eingebunden sind, geschehen.⁴⁵ Grundsätzlich ist der direkte Vertrieb für eine Kultureinrichtung sinnvoller, da der persönliche Kontakt zum Kunden gepflegt werden kann. Die persönliche Ansprache verstärkt die Bindung zwischen dem Kunden und dem Anbieter.

In dem folgenden Schaubild werden nochmals die Distributionswege für kulturelle Einrichtungen aufgezeigt:

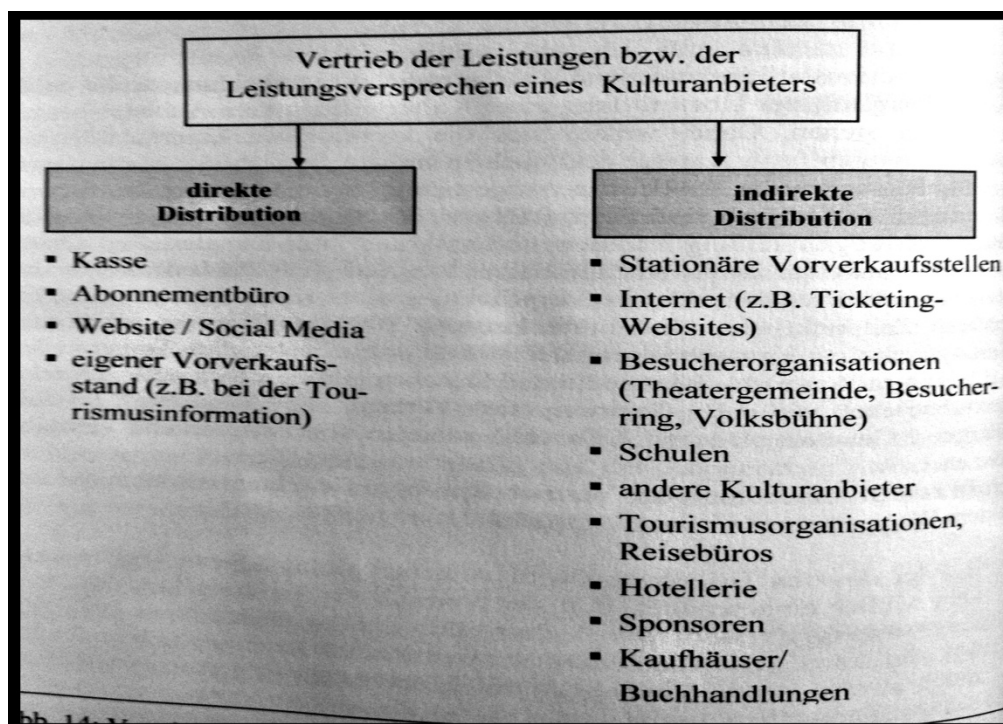


Abbildung 7: Vertriebsorgane im Kulturbereich⁴⁶

⁴⁵ Vgl. Günter/Hausmann, 2012: 70

⁴⁶ Vgl. ebenda: 70

Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik im Kulturmarketing beinhaltet sämtliche Aspekte der Generierung, Aufbereitung und Vermittlung von Informationen vom Anbieter zum Kunden.⁴⁷ Das Erzeugen von Aufmerksamkeit und die Wissensvermittlung stehen dabei im Vordergrund der kulturellen Einrichtungen. Diese zielen darauf ab Verhaltensweisen, Erwartungen und Einstellungen der Menschen zu beeinflussen.

Die ausgesendeten Botschaften der Einrichtungen können einstufig erfolgen, was bedeutet, dass eine direkte Kommunikation mit den Empfängern stattfindet. Auch besteht die Möglichkeit die Nachrichten mehrstufig über Multiplikatoren zu verbreiten. Dies kann mit Hilfe von Kulturpartnern, Sponsoren, über Künstler und mit verbundenen Unternehmen durchgeführt werden. Es hat den großen Vorteil, dass Werbemaßnahmen kostengünstig sehr schnell verbreitet werden können. Auch anderweitige allgemeine Informationen über die Einrichtung erreichen eine Vielzahl an Menschen über die vervielfachende Wirkung der mehrstufigen Botschaftsvermittlung.

Die Umsetzung von visueller Kommunikation kann ebenfalls über verschiedene Elemente erfolgen. So werden gezielt inhaltliche Elemente mit den visuellen verbunden, um die Aufmerksamkeit des Empfängers auf die Institution zu richten. In anderen Fällen werden auditive Elemente eingesetzt, um den Kunden zu erreichen. Selten kommen andere Maßnahmen zum Einsatz wie der Geruch, der Geschmack oder die Haptik. Diese Elemente können eher der Dienstleistungsbranche zugeordnet werden.

Der Einsatz von kommunikationspolitischen Instrumenten wird in vier Phasen aufgeteilt, die zeitliche aufeinanderfolgend durchgeführt werden. Aufgrund des oftmals geringen Budgets von Kultureinrichtungen ist die Effizienz in der Umsetzung sehr wichtig. Mit der Analysephase beginnt die Planung der Kommunikation. Es werden die Konkurrenzeinrichtungen untersucht, das Informationsverhalten der Besucher analysiert und die eigene personelle und finanzielle Situation beleuchtet.

⁴⁷ Vgl. Günter/Hausmann, 2012: 71

Nach Abschluss der ersten Episode beginnt die Planungsphase. Hier werden zu Anfang die Kommunikationsziele festgelegt. Diese Ziele können die Verbesserung der Wettbewerbsposition sein oder die allgemeine Weiterentwicklung der Institution sowie das Erreichen von finanzwirtschaftlichen Richtwerten.⁴⁸ Daraufhin wird die Identifizierung der Zielgruppen vollzogen und in unterschiedliche Segmente eingeteilt. Dies geschieht mit Verwendung von soziodemographischen, psychologischen und verhaltensverhaltensorientierten Kriterien.

Der dritte Schritt in der Planungsphase ist die Festlegung der Kommunikationsstrategie. Es werden Verhaltenspläne aufgestellt, Kommunikationsmaßnahmen geplant und gewichtet, sodass in der Durchführungsphase nur noch eine reine Umsetzung stattfindet. Zuletzt wird das Budget für die einzelnen Maßnahmen der Kommunikationsstrategie festgelegt und für zukünftige Investitionen genügend Geldmittel zurückgelegt. Nach der Budgetierung ist die Planungsphase abgeschlossen und es kommt zur Durchführung. In diesem Zeitraum werden alle Kommunikationsmaßnahmen über sämtliche Medienkanäle umgesetzt. Dabei kann es sich um Plakatwerbung, Anzeigen, Mails, Websites, Social Media-Auftritte und alle sonstigen Mittel der Kommunikation handeln.

Zuletzt findet die Phase der Kontrolle statt. Diese umfasst eine gründliche Auswertung aller durchgeführten Maßnahmen. In diesem Kontext werden Statistiken zur Aufmerksamkeitswirkung, zur Umsatzentwicklung und den Verhaltensänderungen erhoben, um den faktischen Erfolg des Kommunikationsplans der entsprechenden kulturellen Einrichtung bewerten zu können.⁴⁹

⁴⁸ Vgl. Geyer, 2008: 223

⁴⁹ Vgl. Bruhn, 2012: 24

4.5 Social Media als besonderes Instrument im Kulturmarketing

Das Social Media Marketing nimmt in der heutigen Zeit eine sehr wichtige Rolle für alle kulturelle Institutionen ein, vor allem hinsichtlich des Erreichens einer neuen und jüngeren Zielgruppe, die in der Zukunft die Existenz der Einrichtungen sichern muss. Social Media ist als eine webbasierte Anwendung zu bezeichnen, die eine individuelle Aufbereitung multimedialer Inhalte verfolgt. Dabei kann es zum schnellen Austausch und zur unbegrenzten Verbreitung dieser Inhalte kommen. Die wichtigste Eigenschaft stellt allerdings die Möglichkeit der ständigen Kommunikation, Interaktion und des Beziehungsaufbaus zwischen einer kulturellen Einrichtung und dem Nutzer dar.⁵⁰

Die Bedeutung von Social Media hat sich in den vergangenen Jahren um das Vielfache gesteigert und macht daher in Marketingkonzepten einen sehr wichtigen Bestandteil aus, um eine große Menge an Kunden und Besucherzahlen zu generieren. Zudem gibt es einige Merkmale, die den Wert von Social Media im Kulturmarketing erhöhen.

Die Aktualität von Social Media Inhalten kann von entsprechenden Institutionen einfach und schnell garantiert werden. So werden zum Beispiel neue Angebote ohne einen Kostenfaktor im Web verbreitet. Diese Umsetzung kann multimedial stattfinden, da Fotos, Videos oder Musik auf beinahe allen Social Media Plattformen hochgeladen werden können. Zudem gibt es eine riesige Reichweite, die durch kein anderes Marketinginstrument erzeugt werden kann. Allein das Social Network Facebook besitzt über eine Milliarde User, die theoretisch durch eine eigens angelegte Seite erreicht werden können. Weiterhin besteht die Möglichkeit, sich Werbeeinheiten bei sozialen Netzwerken zu kaufen, um viele Leute auf seine Leistung aufmerksam zu machen.

Ein speziell für Kultureinrichtungen wichtiger Faktor ist die Interaktivität und Teilnahme von Kunden und Interessenten. So kann der Kunde selbst aktiv werden und sich an Fragen, Gewinnspielen oder auch Fotowettbewerben beteiligen, die von den Einrichtungen durchgeführt werden. Diese Form der Kontaktintensivierung lässt ein engeres Verhältnis zur Kulturinstitution entstehen.

⁵⁰ Vgl. Kaplan/Haenlein, 2010: 61

Generell lassen sich Social Media-Anwendungen in sechs verschiedene Kategorien aufspalten, die alle in einem individuellen Einsatzbereich eingesetzt werden. Die erste Form sind die Collaborative Projects, die sich als Zusammenschlüsse von Webseiten charakterisieren lassen. Es wird eine zeit- und ortsabhängige Sammlung von Inhalten angefertigt, die kontinuierlich erweitert werden kann.⁵¹ Das bekannteste Beispiel bildet wohl die Webpage Wikipedia, das ein webbasiertes Universallexikon darstellt.

Die zweite Kategorie im Social Media Bereich sind die Weblogs. Heutzutage einfach als Blogs bekannt, besteht in ihnen die Möglichkeit ein Online-Tagebuch zu führen. Dies wird von Diensten wie Wordpress.com oder Blogspot.com angeboten, nimmt allerdings viel Zeit in Anspruch, da sehr ressourcenintensiv gearbeitet werden muss. Für Kultureinrichtungen macht es bedingt Sinn, einen eigenen Blog zu führen, aber es besteht auch die Möglichkeit, Künstler oder Mitarbeiter zu instruieren, um die entsprechende Institution mit einzubeziehen.

Eine weitere Möglichkeit unter den sozialen Medien bieten die Microblogs. Inhalte werden prägnant und oftmals verlinkt veröffentlicht. Es können dabei nur Textnachrichten innerhalb einer festgelegten Wortanzahl gesendet werden, diese werden oftmals mit Hashtags versehen, um Suchoptionen zu vereinfachen. Dieser Dienst lässt sich sehr gut im Kultursektor anwenden, da eine Verknüpfung verschiedener medialer Plattformen erfolgen kann. Marktführer ist der Microblogging-Dienst Twitter mit 1,6 Milliarden Nutzern.

Des Weiteren bietet die Landschaft sozialer Medien die Form der Content Communities. Dies sind Plattformen, die das Hochladen von Fotos, Videos und Musik anbieten und mit einer Kommentar- und Bewertungsfunktion versehen sind. Ein Einsatz in Kulturinstitutionen bietet sich an, da Dienstleistungen und Produkte visualisiert werden können und das Interesse beim Kunden wecken. Allerdings muss dieses Medium mit anderen sozialen Medien verknüpft werden, um den gezielten Erfolg zu bringen. Ein Beispiel dafür ist die Foto- und Video-Sharing Applikation „*Instagram*“, die neun Millionen User besitzt.

⁵¹ Vgl. Hettler, 2010: 41ff.

Die wichtigsten Social Media-Anwendungen sind die sozialen Netzwerke. In ihrer komplexen Form setzen diese ein eigenes Profil des Users voraus, um dann mit anderen Usern zu interagieren. So kann über verschiedene Funktionen kommuniziert werden und ein Austausch von Fotos und Videofilmen kann ebenso erfolgen. Daher ist ein Account beim bekanntesten sozialen Netzwerk Facebook in der heutigen Zeit für Kultureinrichtungen unverzichtbar, um den Anschluss zur Konkurrenz nicht zu verlieren. Informationen können verbreitet werden und der direkte Kontakt zum Kunden ist hergestellt. Neben großen Kostenersparnissen ist eine riesige Reichweite gegeben, die den Einsatz von Facebook notwendig macht.

Zuletzt ist die Kategorie der Virtual Worlds zu nennen, die im Falle von Kultureinrichtungen nur wenig Sinn machen. Auf solchen Plattformen können sich Nutzer in einer virtuellen Welt repräsentieren. Kultureinrichtungen können sich in diesem Zusammenhang kaum sinnvoll einfügen, da die Kommunikation mit den Usern nur einen beiläufigen Teil ausmacht. Der international bekannteste Dienst heißt „Second Life“ und besitzt aktuell circa 600.000 Nutzer.

Abschließend ist es wichtig, die Nutzungspotenziale von Social Media-Anwendungen aufzuzeigen. Primäre Funktion der sozialen Medien ist die Informationsbereitstellung sowie die Kommunikation mit den Interessenten und Kunden.

Eine weitere Nutzungsmöglichkeit bietet die Marktforschung. Dies kann mit Hilfe von Umfragen, einer Trendforschung oder den Statistiken von Facebook geschehen. Zudem kann der Kunde seine persönliche Meinung über Veranstaltungen oder Produkte äußern, um der Einrichtung Reputation zu geben.⁵²

Darüber hinaus können soziale Medien zur Finanzmittel- und Personalbeschaffung eingesetzt werden. Viele Kultureinrichtungen nutzen die Möglichkeit Stellenangebote in sozialen Netzwerken zu veröffentlichen, um eine breite Masse an möglichen Interessenten zu erreichen.

⁵² Vgl. Günter/Hausmann, 2012: 100

Notwendige Finanzmittel können hingegen mit Hilfe vom Crowdfunding - der internet-gestützten Ressourcenbeschaffung - erreicht werden. So werden die User aufgefordert, Geld für einen sinnvollen Zweck innerhalb der Kulturinstitution zu spenden. Diese Art der Geldbeschaffung ist jedoch nicht in allen Fällen von Erfolg geprägt, da zahlreiche Kulturprojekte diesen Weg nutzen, um finanzielle Mittel zu akquirieren.

4.6 Die Besucheranalyse in der Kultureinrichtung

Von besonderer Bedeutung für jede Kulturinstitution ist eine möglichst genaue Kenntnis der Besucherstruktur, um eine Segmentierung in verschiedene Zielgruppen durchzuführen. Aus den vorliegenden Informationen können dann wichtige Marketingstrategien und Maßnahmen hergeleitet werden. Zur Analyse der Besucher dienen in der Marktforschung vor allem soziodemographische, geographische und psychographische Merkmale. Mit Hilfe der Informationen über Wohnort, den bisherigen Zahlungen innerhalb der Institution, der Altersstruktur und dem Berufsstatus lassen sich erste Hinweise auf die Besucherstruktur aufzeigen.

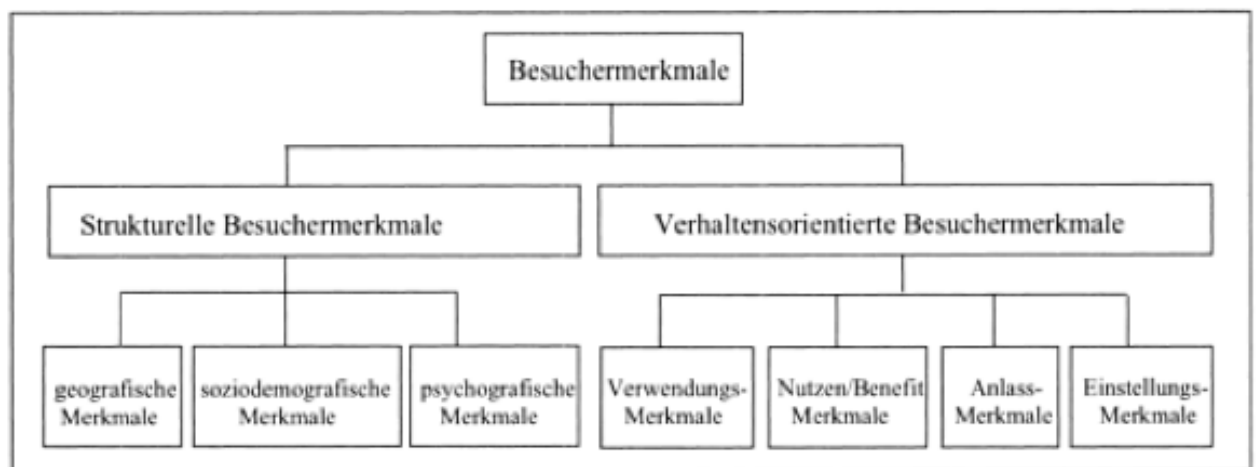


Abbildung 8: Besuchermerkmale in Kulturinstitutionen ⁵³

⁵³ Klein, 2008: 55

Neben den oberhalb erläuterten strukturellen Besuchermerkmalen gibt es ebenso die verhaltensorientierten. Bei diesen geht es vorrangig um den Grund des Kaufes einer Kulturdienstleistung. Dabei werden die Umstände des Kaufes genauer beleuchtet. Zu den entsprechenden Merkmalen gehören die Kaufziele, die Anlässe des Kaufes, die Kaufortschaft und wie der Kaufprozess stattgefunden hat.⁵⁴

Nach Durchführung einer intensiven Besucheranalyse findet im nächsten Schritt die Einteilung in verschiedene Kundensegmente statt. Daraufhin werden die einzelnen Segmente nochmals auf die Abläufe des Kaufprozesses untersucht. Dies lässt schlussendlich eine angepasste marketingstrategische Ausrichtung auf jedes einzelne Segment zu. Die Kultureinrichtung ist daher in Folge einer genauen Besucheranalyse gut auf die Ausarbeitung eines Marketingkonzepts vorbereitet.

4.7 Beschaffungsmarketing im Kultursektor

Fundraising

Zu Beginn der Ausführungen muss der Begriff des Fundraising innerhalb des Beschaffungsmarketings erläutert werden. Eine grundsätzliche Definition dieser Marketingform ist schwer umzusetzen, da Fundraising als ein übergeordneter Begriff dasteht.

Wörtlich bedeutet der aus dem angloamerikanischen Raum stammende Ausdruck Geld- oder Mittelbeschaffung. Es werden strategische Pläne ausgearbeitet, die zur geplanten Generierung von finanziellen und materiellen Ressourcen führen. Ebenso wird von Institution zu Institution versucht, Know-How und Zeit, in Form von ehrenamtlicher Mitarbeit, zu beschaffen. Die mit Hilfe von Marketinginstrumenten gesammelten Mittel werden zu Zwecken des Allgemeinwohls eingesetzt und oftmals direkt für die Aufrechterhaltung des Kulturbetriebs genutzt.⁵⁵

⁵⁴ Vgl. Klein, 2012: 96

⁵⁵ Vgl. Fundraising Akademie, 2001: 147

Die Marketingform des Fundraising hat seine Wurzeln im amerikanischen Raum, wird aber dennoch von Fall zu Fall in europäischen Einrichtungen angewendet. Vorrangig sind die Fundraising nutzenden Organisationen und Einrichtungen im Nonprofit-Bereich tätig. Dies bedeutet, dass nicht die private Gewinnerzielung, sondern die Geldbeschaffung, orientiert am Gemeinwohl, im Vordergrund steht. Die zu beschaffenden Mittel können aus verschiedenen Quellen stammen, so können mögliche Spender der Staat, Privatpersonen, Stiftungen oder Unternehmen jeglicher Branchen sein.⁵⁶

Die Maßnahmen zur Umsetzung des Fundraising finden größtenteils auf Veranstaltungsbasis statt. So werden im Prozess des im folgenden Abschnitt erklärten Sponsoring Veranstaltungen durchgeführt, um nötige Geld- und Sachmittel zu für die Kultureinrichtung zu sammeln. Ebenso ist die direkte und persönliche Ansprache der möglichen Spender ein Weg, entsprechende Mittel zu generieren.

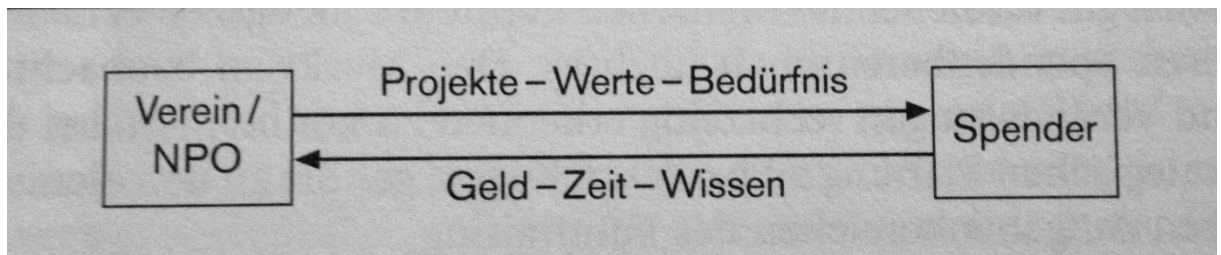
Im folgenden Teil wird das Sponsoring im Gesamtprozess des Fundraising näher betrachtet und geht damit auf genauer auf die Umsetzung der Marketing- und Veranstaltungsmaßnahmen ein.

Sponsoring

Beim Sponsoring handelt es sich die direkte Umsetzung der Fundraising-Maßnahmen. So wird eine Leistung bzw. eine Veranstaltung der profitierenden Kultureinrichtung geboten und dafür gibt Sponsor eine Geldbetrag oder andere Mittel, die direkt in die Kultureinrichtung beziehungsweise in dessen Programme zurückfließen.

Oftmals finden die angebotenen Leistungen der Kulturinstitutionen in Form von Veranstaltungen statt. So werden Gala-Abende, Dinner, Partys, Lesungen, Konzerte oder Sonderführungen durchgeführt, zu denen potenzielle und bestehende Sponsoren eingeladen werden. Dabei sind die Leistungen der Kulturanbieter nur als förmlicher und freundlicher Charakterzug zu werten, obwohl durchaus eine ausgiebige Planung hinter solchen Fundraising-Aktivitäten steckt.

⁵⁶ Vgl. Fabisch, 2006: 5ff.

Abbildung 9: Fundraising – Leistungsaustausch im Nonprofit-Bereich ⁵⁷

Das Sponsoring zielt darauf ab, dass sowohl dem Kulturanbieter als auch dem Sponsor positive Aufmerksamkeit durch die Medienwelt zuteil wird. Für einen Großteil der Geldgeber bietet das Fundraising einer Institution eine geeignete Plattform, um das eigene Image aufzubessern. Positive Resonanz in der Öffentlichkeit bestärkt Sponsoren darin, Einrichtungen des Kultursektors zu unterstützen.

Letztendlich ist der Begriff Fundraising auch im Zusammenhang mit den Ausdrücken Relation Fundraising oder Friendraising bekannt, da vor der tatsächlichen Geldbeschaffungsmaßnahme der Kontakt mit viel Aufwand gepflegt werden muss. Eine Sponsorenbeziehung muss behutsam und vertraulich aufgebaut werden, um tatsächlich irgendwann aus der engen Verbindung Profit für die kulturelle Einrichtung schlagen zu können.

4.8 Zukunftsaussichten im Kulturmarketing

Die Zukunft des Kulturmarketings ist nach aktuellem Stand mit großen Herausforderungen und viel Ungewissheit verbunden. Dabei wird es sehr wichtig sein, neue Trends aufzuspüren und Entwicklungen wahrzunehmen. So kommt es für Kulturinstitutionen darauf an, sich den schnell wandelnden Markt- und Umweltbedingungen anzupassen und Entwicklungstendenzen des Kultursektors frühzeitig zu erkennen. Diese Entwick-

⁵⁷ Fabisch, 2006: 25

lungstendenzen orientieren sich an der Demographie, der wirtschaftlichen Situation, dem technischen Fortschritt und der soziokulturellen Entwicklung.

Neben den typischen demographischen Merkmalen wie Ethnie, Altersstruktur und Lebenserwartung, wird es ebenso auf die wirtschaftliche Situation in den jeweiligen Regionen ankommen. Dünn besiedelte Regionen und eine veränderte Bevölkerungsstruktur mit verschobenen Einkommensverhältnissen können bedrohliche Situationen für den Kultursektor hervorrufen.⁵⁸

Auch wird es mitentscheidend sein, wie Kultureinrichtungen sich durch extrem individualisierte Marketingkonzepte auf jedes einzelne Kundensegment einstellen. Denn nur so kann eine attraktive Positionierung auf dem Kulturmarkt erfolgen. Da zukünftig weltweit eine weitere Pluralisierung von Interessen und Lebensstilen in der Gesellschaft stattfinden wird, muss im Kulturmarketing zunehmend auf eine flexible Leistungsbündelung und auf eine besonders individuell gestaltete Besucherbindung geachtet werden. Das bedeutet, dass jeder Kunde seine Leistungen vom Kulturangebot einer Einrichtung auswählen kann und sich selbst ein Paket zusammenstellt.

Neben allen externen Einflüssen, die auf den Kultursektor und dessen Marketing zukommen, wird es wichtig sein, technische Entwicklungen und Neuheiten anzunehmen und zu nutzen. Kultureinrichtungen werden beobachten müssen, welche Trends effektiv genutzt werden können und sich in positiver Weise mit den Marketingplänen verbinden lassen. Letztendlich ist die Entwicklung von Kulturinstitutionen und dem damit verbunden Kulturmarketing stark von externen Einflüssen abhängig. Daher hängt die Entwicklung einer Kultureinrichtung sehr stark von der Anpassungsfähigkeit, der Flexibilität und Sensibilität der Organisation ab.

⁵⁸ Vgl. Günter/Hausmann, 2012: 135

5 Relationship Marketing am Beispiel der Beaverbrook Art Gallery

5.1 Die Kunstszene des östlichen Kanadas

Die Kunstszene im östlichen Kanada und New Brunswick ist sehr vielfältig und findet großen Anklang bei der Bevölkerung, den vielen Touristen und Kunstliebhabern, die die Region aufgrund ihrer Landschaft und der einheimischen Kunst besuchen. Neben Fredericton sind Saint John und Moncton weitere größere Städte der Region, die für ihre zeitgenössische und naturbezogene Kunst bekannt sind. Zum einen bietet die Provinz eine riesige Auswahl an klassischer Malerei und natürlichen sowie technischen Installationen, aber auch Kunsthistorik mit Gemälden des 20. Jahrhunderts. Viele Städte - so auch Fredericton - besitzen mehrere Kunstgalerien und Ausstellungsgebäude. Das Thema Kultur und Kunst im Speziellen weckt bei den Menschen sehr großes Interesse, was die Anzahl der Galerien und die Mitgliedschaften beweisen. Viele Schulen der Provinz stehen in Kooperation mit den örtlichen Kunsteinrichtungen und bieten in Zusammenarbeit mit dem Bildungsministerium New Brunswicks Schulprojekte an, um die heranwachsenden Generationen an die aktive Kunst heranzuführen.

Ein weiteres Beispiel für die lebhaften künstlerischen Aktivitäten in New Brunswick ist der Küstenort Saint Andrews, der hauptsächlich durch Touristen wirtschaftlich getragen wird. Neben der Fischerei und der Gastronomie gibt es viele kleine Läden, die durch die Malerei existieren. Viele Künstler in der Provinz leben nur von ihrer künstlerischen Arbeit, was durch die ausgeprägte Konkurrenz sehr schwierig ist. Viele Privatpersonen besitzen eigene Kunstsammlungen, was durchaus mit einem gewissen Statusbewusstsein einhergeht. Die zeitgenössische Kunstszene, mit ihrer Verbindung von politischer Haltung und persönlicher Biografie, wirkt in zwei Richtungen – sie hält die Erinnerung wach und drängt auf Veränderung. Die traditionellen Formen der kanadischen indigenen Kunst werden mit der sozialgesellschaftlichen Situation Kanadas in Verbindung gesetzt. Diese künstlerische Form der politischen und gesellschaftlichen Zurwehrsetzung wird nicht in der Hoffnung einer schlagartigen Veränderung der Situation in Kanada ausgeführt, vielmehr sollen Kunstwerke und Gemälde zum Nachdenken anregen und zur Reflektion entscheidender Ereignisse und Missstände im gegenwärtigen Kanada, wie beispielweise der kanadischen Wirtschaftslage, anregen.

Die ostkanadischen Institutionen erkennen allmählich die Qualität der zeitgenössischen Kunstszene an. Museen geben jungen Kuratoren häufiger eine Chance. Die Übergangsphase von einer starren Struktur zu einer künstlerisch freien Gesellschaft ist im Vollzug. Aus diesen Gründen hat sich in den vergangenen Jahren eine neue junge Kunstszene in der östlichen Region des Landes, aber auch im restlichen Kanada etabliert.⁵⁹ Zu den wichtigsten Kunstgalerien New Brunswicks zählen die Beaverbrook Art Gallery in Fredericton, die Capitol Theatre Art Gallery in Moncton und der Saint John Arts Centre in der gleichnamigen Stadt.

5.2 Beschreibung der Kunsteinrichtung Beaverbrook Art Gallery

Die Beaverbrook Art Gallery ist eine kleine, aber dennoch sehr bedeutende Kunsteinrichtung in der ostkanadischen Kleinstadt Fredericton, die ca. 60.000 Einwohner hat. Sie befindet sich direkt am Saint John River in Fredericton Downtown und ist von zahlreichen weiteren Kultureinrichtungen umgeben. Die Kunstgalerie repräsentiert offiziell die Provinz New Brunswick und wirkt als eine der wichtigsten Kunstinstitutionen im östlichen Kanada. Erbaut und gegründet wurde die Beaverbrook Art Gallery durch Sir Max Aitken, einem einflussreichen Politiker mit dem Lord of Beaverbrook, im Jahre 1959. Zu jener Zeit besaß die Art Gallery 300 Werke von britischen und kanadischen Künstlern, unter anderem von den Briten Reynolds und Gainsborough und dem populären kanadischen Künstler Cornelius Krieghoff. Diese Werke sind bis zum heutigen Zeitpunkt Vorzeigewerke der Galerie und spiegeln die Kunst des 18. Jahrhunderts wider. Das bedeutendste Werk der Beaverbrook Art Gallery ist das „Santiago El Grande“ von Salvador Dali, durch welches die Galerie internationale Anerkennung erlangt hat.

In den Jahren 1983 und 1995 wurde die Beaverbrook Art Gallery durch einen Ostflügel und die McCain Gallery erweitert und konnte somit stetig ihre Kapazitäten vergrößern.

⁵⁹ Vgl. Ackermann, unter: <http://www.monopol-magazin.de/artikel/2010722/reportage-kunstszene-kanada.html> (abgerufen am 07.07.2013)

Zum heutigen Zeitpunkt befinden sich über 3.000 Werke im Eigenbesitz, was eine enorme Zahl für eine verhältnismäßig kleine Kunstgalerie ist.⁶⁰ Neben einer großen Anzahl von Gemälden verschiedener Epochen werden ebenfalls Skulpturen und Photographien ausgestellt.

Bei der Beaverbrook Art Gallery handelt sich um eine gemeinnützige Non-Profit-Organisation, die zurzeit 17 Vollzeitangestellte, 15 Halbtagsangestellte und einige Volontäre beschäftigt. Das operative Geschäft wird unter der Aufsicht eines 20-köpfigen Gremiums durchgeführt, dem sogenannten „Board of Governors“. Die Mitglieder dieses Gremiums sind ausnahmslos wichtige Persönlichkeiten aus der Region New Brunswick, die die Beaverbrook Art Gallery repräsentieren und durch Sponsoring das Fortbestehen in Zusammenarbeit mit dem Staat und der Provinz sichern.

Die Vision der Einrichtung ist es, dass Leben der Menschen durch die ausgestellte Kunst zu bereichern und sowohl den anglophonen als auch den frankophonen Kulturkreis anzusprechen.

Die Beaverbrook Art Gallery bietet seinen Besuchern ein umfassendes Leistungsportfolio an und ist in der Provinz New Brunswick die bekannteste Kunstinstitution. Neben der permanenten Ausstellung, die sehr angesehene Gemälde von Salvador Dali, Lucian Freud und Winston Churchill enthält, werden jedes Quartal gewöhnlich drei neue Ausstellungen vorbereitet. Dabei werden nicht nur international bekannte Künstler berücksichtigt, sondern auch der Künstlernachwuchs in New Brunswick. In diesem Zuge ist das eigens produzierte Magazin „Tableau“ zu erwähnen, welches über Ausstellungen, Künstler und diverse Events informiert. Im hauseigenen Galerishop können zudem Bücher, Schmuck, Poster und diverse Artikel zu den Ausstellungen gekauft werden.

⁶⁰ Vgl. Lumsden, 2011: 11ff.

Des Weiteren bietet die Beaverbrook Art Gallery Wanderausstellungen an, die sowohl in Europa als auch in ganz Nordamerika Anklang fanden. Neben Einzelgemälden werden auch ganze Themenausstellungen verliehen.

Das Bildungs- und Erziehungsprogramm ist ein weiteres Standbein der Galerie und enthält weitere Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit den Ausstellungen durchgeführt werden. Neben den üblichen Galerietouren, die durch ausgebildete Führer geleitet werden, gibt es ein umfangreiches Workshop Portfolio für Erwachsene und Kinder. Auch werden Lesungen von diversen Dozenten und Künstlern gehalten. Weiterhin finden Filmabende, diverse Kooperationen mit dem Kunstinstitut der University of New Brunswick statt und ein monatlicher Abend, bei dem Musiker in der Galerie auftreten. Das sehr beliebte Programm der Nachmittagsbetreuung für Schulkinder von sechs bis zwölf Jahren stellt eine weitere Facette der Beaverbrook Art Gallery dar.

In diesem Zusammenhang gibt es einige Kooperationen mit anderen Kulturinstitutionen, sodass ein vielfältiges Programm aus Kunst, Musik und Schauspiel vorhanden ist, um die in Kanada sehr entwickelte kulturelle Früherziehung voranzutreiben. Die Beaverbrook Art Gallery kann - neben dem Alltagsgeschäft - als Veranstaltungsort für Tagungen und Kongresse gebucht werden. Die Galerie übernimmt die Ausrüstung mit jeder benötigten Technik und bereitet sämtliche Materialien vor. Das Catering wird, falls benötigt, von einem Kooperationspartner geliefert und abgewickelt. Die umfangreichen Dienstleistungen der Beaverbrook Art Gallery führen zu einem ausgelasteten Betrieb und bieten dem Interessenten eine ausgewogene Vielfalt an kulturellen Veranstaltungen.

5.3 Die Kundensegmentierung in der Beaverbrook Art Gallery

Die Beaverbrook Art Gallery hat im Zuge der Erstellung eines strategischen Planes für die Jahre 2012 und 2013 eine Segmentierung der Kunden in verschiedene Zielgruppen vorgenommen. Statistiken wurden dabei aus dem zeitlichen Abschnitt von 2008 bis 2011 genommen. Betrachtet wurden während der Analyse die Besucherzahlen, die Teilnehmerzahlen aller angebotenen Programme, die Mitgliederzahlen und weitere Größen, die dem Kundenstamm in irgendeiner Form zuzuordnen sind.

Die Auswertung der erhobenen Statistiken hat hauptsächlich nach exogenen Kriterien stattgefunden. Dabei wurde nach Möglichkeit das Profil jedes einzelnen Kunden der Beaverbrook Art Gallery ausgewählt, soweit die Informationen dem Besucherbuchungssystem vorlagen. Die wichtigsten Kriterien beim Kundensegmentierungsprozess waren das Alter, die geographische Herkunft, das Geschlecht und die Motive des Besuches bzw. der Grund des Kontaktes. Falls es den Mitarbeitern der Kommunikations- und Marketingabteilung möglich war, wurde ebenfalls eine sozioökonomische Einstufung vorgenommen, welche Hinweise auf die Einkommensverhältnisse der entsprechenden Person geben sollte.

Während des laufenden Prozesses wurden ebenfalls Statistiken endogener Kriterien verwendet, um eine Segmentierung genauer und effektiver zu gestalten. So wurden nach allen angebotenen Veranstaltungen Kundenzufriedenheitsbögen ausgelegt, die mit einem Rabattgutschein für den nächsten Besuch verbunden waren. Wenn die Bögen ausgefüllt wurden, wurde der Rabattgutschein für den nächsten Besuch gültig erklärt. Mit Hilfe dieser Maßnahme konnte die Zufriedenheit der Besucher der Beaverbrook Art Gallery mit den stattfindenden Ausstellungen sowie den Programmangeboten gemessen und eingeschätzt werden. Nach Betrachtung aller genannten Kriterien und Statistiken konnte eine Einteilung in verschiedene Zielgruppen vorgenommen werden.

Die größte Zielgruppe nach Alterseinteilung ist das Erwachsenensegment von 45 bis 62 Jahren. Sie machen 53 Prozent aller zahlenden Kunden aus. Darauf folgend kommen mit 23 Prozent die Kinder- und Jugendgruppen im Alter von sechs bis 13 Jahren. Die Altersklasse von 14 bis 21 Jahren ist mit sechs Prozent sehr gering vertreten. Auch die 22- bis 44-Jährigen kommen gerade auf einen Wert von zwölf Prozent. Die restlichen sechs Prozent an Personengruppen stellen sich aus Kleinkindern unter sechs Jahren und über 62-Jährigen zusammen.

Bei Betrachtung dieser Statistik lässt sich ganz klar festhalten, dass vor allem auf das mittlere Alterssegment ein stärkerer Fokus gelegt werden muss. Zudem wird es ebenfalls wichtig sein, bei Jugendlichen das Interesse an Kunst und den angebotenen Workshops zu wecken, da diese Altersklasse die Zukunft der Beaverbrook Art Gallery sichern muss.

Weiterhin ist es möglich, die Kunden in verschiedenen auftretende Segmente innerhalb der Galerie einzuteilen. Der klassischen Besucher bildet dabei die größte Gruppe und macht mehr als die Hälfte des Kundenstammes aus. Zudem gibt es die Mitglieder der Beaverbrook Art Gallery, diverse staatliche Institutionen, den Sponsorenkreis, die Künstler, die Freiwilligen, die Kunstgesellschaft der Region, die Bildungsinstitutionen und die regionalen Medien, welche alle einen Teil der Gesamtkundschaft bzw. der Interessensgemeinschaft ausmachen. Besonders auffällig ist, dass sehr viele Zielgruppen anzusprechen sind. Dies stellt die Beaverbrook Art Gallery schon seit einigen Jahren vor ein großes Problem.

Trotzdem konnte mit dem strategischen Plan 2012/2013 eine Auswahl an Segmenten getroffen werden, die vorrangig angesprochen werden sollen, um den Erhalt der Beaverbrook Art Gallery zu sichern.

Die aktuell wichtigste Zielgruppe sind gutsituierte erwachsene Besucher und Mitglieder der Galerie. Diese sind verantwortlich für die Basiseinnahmen der Beaverbrook Art Gallery und werden auch in Zukunft ihren Teil zum Erhalt der Kunsteinrichtung beisteuern müssen. Ohne dieses große Kundensegment kann die Existenz nicht gesichert werden. Oftmals handelt es sich bei diesen Personen um großzügige Sponsoren, die wichtige Geldmittel zur Verfügung stellen. Neben diesem großen Segment wird ebenfalls verstärkt Marketing für die jüngeren Zielgruppen gemacht. Durch die angebotenen Kunstprogramme und Workshops können Schulkinder und auch ältere Jugendliche bis zum Alter von 25 Jahren gebunden werden. Des Weiteren soll das Alterssegment von 25 bis 45 Jahren angesprochen werden, um mittelfristig das Bestehen der Beaverbrook Art Gallery zu sichern.

Ebenfalls ist eine gute Öffentlichkeitsarbeit notwendig, um die regionalen Medien, alle potenziellen Sponsoren, die Bildungsinstitutionen, mögliche Künstler und staatliche Einrichtungen aufmerksam zu machen und für die Beaverbrook Art Gallery zu interessieren. Gerade die staatlichen Einrichtungen besitzen Geldmittel, die den regionalen Kultureinrichtungen zugeteilt werden können. Daher ist es unumgänglich, diese anzusprechen und sich als geeignete Institution anzubieten. Ohne eine immer wieder hart erkämpfte staatliche Bezuschussung ist die Aufrechterhaltung einer Kunstgalerie dieser Größe in einem kleinstädtischen Umfeld nicht möglich.

Die Beaverbrook Art Gallery versucht in allen ausgegebenen Zielgruppen sowohl die anglophone als auch die frankophone Gesellschaft der Region anzusprechen. So wird jedes Angebot und Marketinginstrument in englischer und französischer Sprache genutzt und veröffentlicht. New Brunswick bietet als bilinguale Provinz noch eine zusätzliche Herausforderung, sodass ebenfalls alle Mitarbeiter gute Kenntnisse der französischen Sprache mitbringen müssen.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Beaverbrook Art Gallery klare Vorstellungen hat, welche Kundensegmente den Erhalt der Kunsteinrichtung sichern können. Allerdings gibt es eine große Auswahl an möglichen Zielgruppen, denen nicht im gleichen Maße Aufmerksamkeit geschenkt werden kann. Die Kombination aus dem etablierten älteren Kundensegment und den jungen und mittleren Kundengruppen soll in Zukunft die Basis für eine erfolgreiche wirtschaftliche Situation legen. Nichtsdestotrotz spielen die vielen öffentlichen Institutionen, die Medien und der Künstlernachwuchs eine mitentscheidende Rolle für die Zukunft der Beaverbrook Art Gallery.

5.4 Umsetzung der vier Basisstrategien des Relationship Marketing in der Beaverbrook Art Gallery

Kundenakquisitionsstrategie:

Die Kundenakquisition findet durch die Beaverbrook Art Gallery mit Hilfe diverser Marketinginstrumente und Programmangebote statt. Es ist das Ziel der Marketing- und Kommunikationsabteilung, Interessenten langsam an die Kunst- und Kulturangebote der Galerie heranzuführen. Für die älteren potenziellen Kunden werden jeden Donnerstag zwei kostenfreie Touren mit einem ausgebildeten Guide angeboten, der die verschiedenen Bereiche und Angebote der Beaverbrook Art Gallery vorstellt. Dieses Angebot wird über eine dauerhafte Inserierung in der Tageszeitung vermittelt. Zudem machen Plakate und Broschüren in der Innenstadt von Fredericton auf diese Veranstaltungen aufmerksam.

Weiterhin gibt es Informationen zu den freien Führungen auf der Website und den Social Media-Auftritten wie Facebook und Twitter.

Die jüngere Zielgruppe wird oftmals über den Kontakt von Schulen zur Kunstgalerie angesprochen. So werden Workshops zu verschiedenen künstlerischen Themenbereichen angeboten, bei denen die Jugendlichen und Kinder selbst malen, basteln und aktiv werden können und erste Erfahrungen im Umgang mit der Kunst sammeln. Umgesetzt werden diese Schnupperkurse durch entsprechende Rabatte für Schulklassen. Diese Art der Kundenakquise leitet viele Schulkinder in feste Afterschool-Programme, die ein fester wöchentlicher Bestandteil des Gesamtangebots sind. Zu den Afterschool-Programmen werden ebenfalls Kurse für Erwachsene angeboten. Hier werden Künstler, die ihre Ausstellungen in der Galerie präsentieren, zu Workshop-Leitern. Es werden Zeichen-, Mal- und Töpferkurse angeboten, die auch die ältere Zielgruppe ansprechen.⁶¹

Weiterhin bietet das hauseigene Magazin „Tableau“ ausreichend Werbefläche, um neue Inserenten anzusprechen. Dies wird ebenfalls zu einem günstigen Preis überregional zum offeriert. Außerdem finden Kooperationen mit anderen Kulturinstitutionen wie der Galerie 78 in Fredericton statt, um neue Kunden für die Galerie zu gewinnen.

Neben den durchgeführten Akquisitionsmaßnahmen, die über Marketingaktivitäten und entsprechende Angebote abgewickelt werden, finden viele Neukunden über Mund-zu-Mund-Propaganda den Weg zur Beaverbrook Art Gallery. Dies kann einerseits über die persönlichen Kontakte der Mitarbeiter entstehen, andererseits über das enge Organisations- und Unternehmensnetzwerk in der Stadt Fredericton. Die kanadische Mentalität bringt oftmals freundschaftliche Verbindungen unter Institutionen und Unternehmen mit sich. Der allgemeine Einsatz von Medienkanälen wie der galerie-eigenen Website, den Social Media-Einrichtungen, dem „Tableau“ Magazin und den Außenwerbemaßnahmen lassen, ebenso wie der persönliche Umgang mit den Kunden und Interessenten, innerhalb der regionalen Kunst- und Kulturgesellschaft eine geeignete Form der Kundenakquisition zu.

⁶¹ Vgl. Coy, 2013: 11f.

Die Kundenbindungsstrategie:

Die Kundenbindungsstrategie als Prozess im Relationship Marketing spielt in der Beaverbrook Art Gallery eine sehr wichtige Rolle. So versucht man den bestehenden Kundenstamm zur Inanspruchnahme von neuen Leistungen und Ausstellungen zu motivieren. Auch werden alle Stammbesucher zu jeder Veranstaltung via Email oder Schriftverkehr persönlich eingeladen. Zudem versuchen die Mitarbeiter der Beaverbrook Art Gallery während abendlicher Dinner, Lesungen oder anderer Veranstaltungen, jeden Gast persönlich zu begrüßen und ein Gespräch zu führen. Eine Leitidee der Galerie ist, dass der Besucher zu Freunden kommen soll. Es soll aufzeigen, dass jeder Kunde wichtig ist und ein Vertrauensverhältnis die Basis für kommende Projekte und Leistungserwerbe bildet. Diese Form der offenen Kommunikation und des Vertrauensverhältnisses spiegelt zudem einen essentiellen Bestandteil der Corporate Identity wider.⁶²

Ein gutes Beispiel für die Verbundenheit der Beaverbrook Art Gallery mit ihren Kunden und Mitgliedern war der Geschäftsführer Bernard Riordan, der seinerzeit jeden Besucher bei Veranstaltungen der Galerie persönlich begrüßte und damit auf die Beziehungspflege zum Kunden sehr großen Wert gelegt hat. Diese Art des persönlichen Umgangs, der in der gesamten Galerie gehandhabt wurde und wird, hatte eine stetige Steigerung der Mitgliedschaftszahlen in der Galerie zufolge. Die Mitgliederzahl der Beaverbrook Art Gallery lag nach Abschluss des Jahres 2011 bei 1.132 zahlenden Personen und konnte seit 2009 stetig gesteigert werden. Im Jahr 2008 waren es noch 893 Mitglieder und das darauffolgende Jahr zählte 996 Mitglieder. In den Jahren 2010 und 2011 konnten ebenfalls Steigerungen erzielt werden, allerdings nicht in den vorherigen Größenordnungen.

Die Mitgliedschaften stellen für die Beaverbrook Art Gallery ein weiteres sehr wichtiges finanzielles Standbein dar. Die Kunden beweisen ihre Loyalität durch einen Jahresbeitrag und erhalten dafür jederzeit freien Zutritt und weitere Vergünstigungen bei Veranstaltungen. Zudem bekommen sie quartalsweise das „Tableau“ Magazin nach Hause geschickt. Die Mitgliedschaften sind unterteilt in weitere graduelle Serviceniveaus, die

⁶² Vgl. Coy, 2013: 10

sich auf die Länge und die Leistungen während der Mitgliedschaft beziehen. Neben den finanziellen Leistungen erwartet die Galerie ein regelmäßiges Feedback und Weiterempfehlungen von den Mitgliedern.

Nach Betrachtung der Kundenbindung in der Beaverbrook Art Gallery ist festzuhalten, dass eine sehr intensive Form der Beziehungspflege stattfindet. So wird jeder Kunde sehr persönlich behandelt und es wird versucht, auf die Wünsche jedes Einzelnen einzugehen. In der Form von Mitgliedschaften wird ein Gebundenheitsverhältnis zum Kunden hergestellt, welches Vorteile für beide Parteien mitbringt. So profitiert die Beaverbrook Art Gallery von den Geldleistungen und dem Feedback: Die Mitglieder erhalten im Gegenzug zahlreiche Vergünstigungen, besondere Aufmerksamkeit und Anerkennung. Die Beaverbrook Art Gallery legt daher sehr großen Wert auf das Verhältnis zum Kunden und versucht dauerhaft eine Intensivierung der Beziehung zu erzielen, um die Unternehmensidentität im ostkanadischen Kultursektor zu stärken.

Die Kundenrückgewinnungsstrategie:

Die Beaverbrook Art Gallery verfolgt eine Kundenrückgewinnungsstrategie im klassischen Sinne. Dies bedeutet, es wird eine Kompensationsstrategie bei einer schlechten Leistung verfolgt. So kann es zum Beispiel vorkommen, dass spontan ein Workshop oder Kurs ausfällt. In der Folge werden nicht erbrachte Leistungen kostenfrei nachgeholt. Auf diese Weise werden die unzufriedenen Kunden beschwichtigt und sie vergessen schneller eine Fehlleistung der Galerie. Oftmals nimmt der Geschäftsführer bei Unstimmigkeiten das Problem selbst in die Hand und findet eine Lösung für den Kunden und kann diesen schnell zufrieden stellen.

Weiterhin finden Präventionsmaßnahmen statt, indem Feedback durch bestehende Mitglieder und Kundenzufriedenheitsbögen eingeholt wird. So können mögliche Missstände früh aufgedeckt und verbessert werden. Grundsätzlich versucht die Beaverbrook Art Gallery einen verlorengegangenen Kunden durch die Stimulierungsstrategie wiederzugewinnen. So versucht man durch besonders interessante Angebote und Ausstellungen bekannter internationaler und kanadischer Künstler den Kunden wiederzugewinnen. Die steigenden Mitgliedschaftszahlen und Besucherzahlen zeigen, dass eine allgemeine Zufriedenheit bei der Kundschaft herrscht und das Beschwerdemanagement bei Problemen sofort schlichtend eingreift.

Die Strategie der unternehmensseitigen Beziehungsbeendigung

Dieser Strategieform ist im Zusammenhang mit der Beaverbrook Art Gallery schwer zu beurteilen, da keine Quelle oder anderweitige Information über eine derartige Handlungsweise zu Verfügung steht.

Die Kundenbeziehung löst sich tatsächlich dann auf, wenn der Kunde das Interesse an der Institution verliert. Jeder Besucher und Kunde der Beaverbrook Art Gallery besitzt die Möglichkeit die Galerie zu besuchen und wird freundlich empfangen. Falls dieser innerhalb der Einrichtung Probleme auslöst, wird der Besucher aufgefordert, die Galerie zu verlassen. Die sofortige Beendigung der Mitgliedschaft kann erfolgen, wenn Beitragszahlungen nicht geleistet werden oder grobe Verstöße gegen die Hausordnung stattfinden. Derartige Vorfälle sind allerdings in dieser gesellschaftlichen Umgebung selten vorzufinden.

5.5 Instrumente der Besucherbindung in der Beaverbrook Art Gallery

Leistungspolitik:

Die Leistungspolitik der Beaverbrook Art Gallery lässt sich in mehrere Einzelleistungen unterteilen. Dabei sind die Ausstellungen als Kernleistung der Einrichtung anzusehen. Alle weiteren Angebote sind Sekundärleistungen, die das Gesamtangebot der Beaverbrook Art Gallery komplettieren. Zu den Sekundärleistungen der Galerie zählen Workshops und Kurse, der Galerie-Shop, Social Media-Leistungen wie Gewinnspiele und Raumvermietungen. Außerdem stellt das hauseigene Magazin "Tableau" eine weitere Zusatzleistung dar, die Bezug auf die aktuellen Ausstellungen nimmt. Des Weiteren bietet die Beaverbrook Art Gallery Lesungen, Gala-Dinner und Führungen durch ausgebildete Guides an. Alle genannten Leistungen bilden ein ausgewogenes Portfolio, welches sich von den regionalen Konkurrenten abhebt und eine große Variation an Angeboten für den Kunden zur Verfügung stellt.

In regelmäßigen Abständen finden Leistungsinnovationen statt, dabei werden Programme und Workshops quartalsweise erneuert, sodass das Gesamtprogramm den aktualisierten Ausstellungen angepasst ist.

Die Leistungspolitik ist zudem so ausgerichtet, dass die angebotenen Leistungen ständig den Besucherwünschen angepasst werden. Es finden beispielsweise Online-Umfragen statt, bei welchen gefragt wird, welcher Nachwuchskünstler in der Galerie eine Ausstellung bekommen soll. Weiterhin werden die Abläufe der Workshops und Kurse mit Hilfe der Teilnehmer ständig optimiert, um einen möglichst perfekten Ablauf zu garantieren. Im Falle des Galerie-Shops wird das Sortiment quartalsweise aufgefüllt und den neuen Ausstellungen angepasst, damit dem Kunden eine große Auswahl an Artikeln zu den permanenten und wechselnden Ausstellungen angeboten werden kann. Nicht zuletzt werden nicht erfolgreiche Leistungen und Produkte der Beaverbrook Art Gallery aus dem Programm beziehungsweise aus dem Sortiment genommen oder entsprechend attraktiver gestaltet, um das Interesse beim Besucher zu wecken.

Preispolitik:

Die Beaverbrook Art Gallery bezieht in der Preispolitik eine ganze klare Position und verfolgt eine Mittelpreisstrategie, die den regionalen Verhältnissen innerhalb der Kulturlandschaft angepasst ist. Der normale Besucher bezahlt zehn kanadische Dollar Eintrittsgebühr. Studenten und Senioren ab 60 Jahren erhalten Rabatte. Kleinkinder erhalten unentgeltlich Zutritt zu der Galerie. Die angebotenen Mitgliedschaften reichen von 65 kanadischen Dollar für eine Familienmitgliedschaft von einem Jahr bis zu 2.500 kanadischen Dollar für eine Lebensmitgliedschaft, die zahlreiche Vorteile für den Inhaber mit sich bringt.

Das primäre Ziel der Kunsteinrichtung ist es, die Kosten der Einrichtung zu decken und ein finanziell gesunder und angesehener Bestandteil der Kulturlandschaft New Brunswicks zu sein. Dabei ist jedoch zu beachten, dass allein die Einnahmen, welche aus den Ausstellungen generiert werden können, keineswegs ausreichen, um den Kostenapparat der Beaverbrook Art Gallery zu decken. Die Gesamtfinanzierung kann nur mit Hilfe von „cultural funds“ - den staatlichen Geldmitteln für Kulturmaßnahmen und Spenden privater Sponsoren - getragen werden. Zudem ist die Galerie auf die Einnahmen der angebotenen Sekundärleistungen angewiesen. Diese stammen aus allen weiteren Zusatzangeboten (Shop, Workshops, Gastronomie, Raumvermietungen, Vorträge, Gala Dinner), die die Galerie dem Kunden bietet.

In Folge der dringenden Notwendigkeit eines kostendeckenden Finanzplans ist das Zusammenspiel der Kern- und Sekundärleistungen, verbunden mit den staatlichen und privaten Geldgebern, die einzige Möglichkeit, die Beaverbrook Art Gallery aufrechtzuerhalten. Die finanzielle Situation der ostkanadischen Kulturlandschaft weist grundsätzlich einen Mangel an Geldmitteln auf, sodass jede Einrichtung für den Erhalt der Institution großen Aufwand betreiben muss. Dieser Zustand setzt voraus, dass der Finanzplan und die Preispolitik der Beaverbrook Art Gallery dem Markt und den eigenen Kosten angepasst sind. Die finanziellen Entwicklungen der Jahre 2008 bis 2011 zeigten, dass ein solides wirtschaftliches Ergebnis trotz der schwierigen wirtschaftlichen Umstände möglich war. Dies bedeutet, dass die Beaverbrook Art Gallery mit ihrer Mittelpreisstrategie eine gute und sinnvolle Lösung gefunden hat, um genügend Geldmittel zu generieren. Nichtsdestotrotz lässt die wirtschaftliche Lage keine großen Investitionen ohne weiteres Geld von außen zu.

Distributionspolitik:

Die Beaverbrook Art Gallery bietet Interessenten und Kunden verschiedene Vertriebswege und –standorte in der Region an. So kann der Erwerb von Tickets für Veranstaltungen und Ausstellungen an einigen Orten in Fredericton durchgeführt werden. Viele Restaurants und Bars, einige weitere Kultureinrichtungen, das Konferenz-Zentrum und das Tourismus-Büro bieten die Möglichkeit an, für die Beaverbrook Art Gallery Werbemittel auszuhängen und auch direkt den Ticketverkauf für eine geringe Gebühr durchzuführen. Die meisten Verkäufe finden jedoch direkt vor Ort in der Galerie statt. Die Besucher zahlen am Eingang und haben dann ebenfalls den Galerie-Shop als Vertriebsweg von diversen Schreibwaren, Büchern, Kalendern und Schmuck vor sich. Zudem können Mitgliedschaften über die Website der Beaverbrook Art Gallery gebucht oder verlängert werden. Via Online-Überweisung kann direkt die Transaktion der Geldmittel durchgeführt werden und es kommt kein weiterer Aufwand für den Kunden zustande.

Grundsätzlich hat allerdings der direkte Vertrieb für die Beaverbrook Art Gallery einen höheren Stellenwert, da der persönliche Kontakt zum Kunden gepflegt werden kann. Die persönliche Ansprache bindet den Kunden stärker an die Einrichtung und manifestiert die kulturelle Vormachtstellung der Galerie in Fredericton.

Die Kommunikationspolitik:

Die Beaverbrook Art Gallery verfolgt eine klar definierte und umfangreiche Kommunikationspolitik. Dabei versucht die Marketingabteilung, die Interessenten und Kunden mit Hilfe zahlreicher Medienkanäle zu erreichen. Einen besonderen Stellenwert nimmt dabei die Kommunikation auf persönlichem und direktem Wege ein. Ein Grundsatz der Einrichtung ist, dass der Kunde nicht als Partei einer geschäftlichen Beziehung angesehen wird, sondern als Freund der Galerie gilt und größtes Vertrauen zwischen der Art Gallery und dem Kunden herrschen muss.

Neben der direkten Kommunikation zwischen Galerie und ihrer Kundschaft, bieten Institutionen und verbundene Personengruppen die Möglichkeit, Informationen, Angebote und Empfehlungen der Beaverbrook Art Gallery zu verbreiten. So wirken beispielsweise befreundete Galerien in Fredericton, ausstellende oder ehemalige Künstler der Galerie und Sponsor-Unternehmen als Multiplikatoren, die eine Vielzahl an Menschen über die Beaverbrook Art Gallery informieren können.

In der Umsetzung sieht es so aus, dass die Kommunikations- und Marketingabteilung einem festgelegten Plan folgt, um entsprechende Kommunikationsziele zu erreichen. Die Kommunikationsziele sind auf die Verbesserung der Marktposition ausgelegt. Dabei stehen neben der intensiven Kundenpflege ebenso die Weiterentwicklung der Institution und das Erreichen wirtschaftlicher Ziele im Blickpunkt. Dies wird mit einer sinnvollen Politik im Beziehungsmarketing erreicht. Während der Planphase wird ebenfalls das Jahresbudget für den Kommunikationsbereich festgelegt. Die zur Verfügung stehenden Mittel befanden sich in den letzten Jahren im Rahmen von 30.000 bis 35.000 kanadischen Dollar.⁶³ Dies ist für regionale kulturelle Einrichtungen im östlichen Kanada ein respektabler Etat und bildet eine gute Grundlage für die Ausführung des Marketingplans.

⁶³ Vgl. Coy, 2011: 42f.

Eine weitere wichtige Rolle spielt die intensive Kundenbetreuung, da diese Grundvoraussetzung im Fundraising ist. Der Bereich des Fundraising und Sponsoring wird jedoch im Verlauf der Ausarbeitung noch näher behandelt.

Auf die tatsächlich umgesetzten Kommunikations- und Marketingmaßnahmen wird im nächsten Abschnitt intensiver eingegangen. Die eingesetzten Medienkanäle und Marketinginstrumente der Beaverbrook Art Gallery werden dabei hinsichtlich der Vorgehensweise und ihrer Effektivität näher betrachtet.

5.6 Marketingmaßnahmen und Kommunikationswege der Beaverbrook Art Gallery

Die Beaverbrook Art Gallery setzt etliche Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen ein, um die Menschen in der Provinz New Brunswick anzusprechen. Die meisten Bemühungen finden jedoch direkt in Fredericton statt, da die meisten Besucher aus dem Großraum stammen oder touristisch in der Stadt beziehungsweise der Provinz unterwegs sind. Zum Einsatz kommen sowohl klassische Marketingmaßnahmen aus den Bereichen Print und Radio, aber ebenso die modernen Kommunikationswege, wie der Online-Auftritt und diverse Social Media-Einrichtungen.

Bevor nun genauer Bezug auf die einzelnen Marketingaktivitäten genommen wird, ist festzuhalten, dass die Beaverbrook Art Gallery mit all ihren Kommunikationsmaßnahmen versucht, den Kunden möglichst direkt und persönlich anzusprechen. Die Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses zum Besucher steht für die im Herzen von Fredericton liegende Einrichtung im Mittelpunkt der Marketingstrategie. Das aktuelle strategische Marketingkonzept beinhaltet verschiedene Medienkanäle, welche vor allem für die Kundenansprache der jüngeren Zielgruppe dringend notwendig sind. Dabei spielt der cross-mediale Aspekt eine entscheidende Rolle, hier wird durch die Verknüpfung verschiedener Medienkanäle versucht, eine möglichst große Zielgruppe anzusprechen.

Im Folgenden werden nun die einzelnen Marketingmaßnahmen erläutert und die Umsetzung des Relationship Marketings mit den Medienkanälen aufgezeigt.

Der Print-Bereich:

Die Basis des print-ausgerichteten Marketings der Beaverbrook Art Gallery bildet die Pflege der Public- und Media-Relations. Die Mitarbeiter verfassen in diesem Prozess Presstexte für die Einrichtung, die in verschiedenen Kulturmagazinen wie zum Beispiel dem nationalen „Broken Pencil“-Magazin oder der regionalen Tageszeitung - dem „Daily Gleaner“ - veröffentlicht werden. Es werden dabei vergangene, laufende und kommende Ausstellungen und Programme der Beaverbrook Art Gallery thematisiert, die mit dem Portrait des Künstlers abgerundet werden. Am Ende jeder veröffentlichten Pressemitteilung wird der Leser direkt eingeladen, die Beaverbrook Art Gallery mit seinen Werken und Ausstellungen zu besuchen. Das Beziehungsmarketing wird daher selbst in Presstexten durch den Aspekt der direkten Einladung umgesetzt und spiegelt die offene Art der Galerie und seiner Mitarbeiter wider.

Eine weitere Kommunikationsmaßnahme ist die klassische Werbeanzeige, die dreimal wöchentlich in der regionalen Tageszeitung „The Daily Gleaner“ abgedruckt wird. In diesem Fall wird gezielt mit einem Anreiz gearbeitet, indem ein eingebauter Gutschein 20 Prozent Rabatt beim nächsten Besuch gewährt. Der „Daily Gleaner“ ist ein Sponsor der Beaverbrook Art Gallery und ermöglicht daher die Anzeigenschaltung zu sehr guten Konditionen, um den Kosten-Nutzen-Faktor für die Institution aufrechtzuerhalten.

Eine weitere wichtige Säule der Marketingabteilung bildet das galerie-eigene Magazin „Tableau“. Das quartalsweise erscheinende Heft informiert über vergangene, aktuelle und zukünftige Ausstellungen in der Beaverbrook Art Gallery. Zudem werden Künstlerportraits erstellt und auf verschiedene Veranstaltungen im Kunst- und Kulturbereich New Brunswicks hingewiesen. Auch werden einige Kunstwerke in der Zeitschrift abgedruckt, um dem Leser einen Eindruck von den Ausstellungen zu verschaffen. Weiterhin findet die Vorstellung der aktuellen Workshop- und Kursangebote statt. Auch hier wird der Kunde wiederum direkt ermutigt, an einem der Schnupperkurse teilzunehmen, die kostenfrei oder sehr günstig angeboten werden. In jeder Ausgabe richtet sich der Geschäftsführer mit einem offenen Brief an eine Zielgruppe der Beaverbrook Art Gallery und fordert Menschen auf, sich der Kunst und Kultur aus der Region anzunehmen. Mit dieser fordernden und ehrlichen Art wird versucht, das Interesse der Leser zu wecken.

Finanziert wird das Magazin durch Werbeanzeigen und einem jährlichen Budget. Jedes Mitglied der Beaverbrook Art Gallery erhält das „Tableau“ Magazin und Besucher haben in verschiedenen Einrichtungen der Stadt kostenfreien Zugang zu der Zeitschrift. Ein weiteres Mittel der Kundenkommunikation ist die Auslage von Broschüren und der Einsatz von Plakaten, welche in verschiedenen kulturellen, gastronomischen und touristischen Einrichtungen im Großraum Fredericton platziert werden. Diese informative Maßnahme soll die Präsenz der Beaverbrook Art Gallery in der Provinz verstärken und vor allem auswärtige Menschen auf die Einrichtung aufmerksam machen. Häufig wird ein besonders auffälliges Werk der aktuellen Ausstellung ausgewählt, dass als Eye-Catcher auf die Plakate und Broschüren gedruckt wird. Alle zwei Wochen findet zudem die Auffüllung der Broschürenauslage statt, dabei werden alle genutzten Standorte angefahren und mit neuem Material versorgt.

Der Rundfunk-Bereich:

Die Beaverbrook Art Gallery ist ebenfalls in unregelmäßigen Abständen in der Radiolandschaft vertreten. So werden in Verbindung mit den regionalen Radiosendern Fred FM und Capital FM Radiosendungen mit Mitarbeitern der Galerie durchgeführt. In diesen Kurzsendungen erzählen die Mitarbeiter über ihren Alltag und weisen auf die Ausstellungen und Programme der Einrichtung hin. So wurde beispielsweise im Oktober 2012 über die McCurdy Ausstellung informiert und über die Art der Stick- und Töpferkunst berichtet. Während der Radiosendung, die zumeist in Interviewform stattfindet, besteht zudem die Möglichkeit, die Hörerschaft der Radiosender anzusprechen und einzuladen. Diese persönliche Art der Ansprache zeigt wiederum die offene, kommunikative Art der Galerie auf und verdeutlicht die Nutzung des Beziehungsmarketings.

Der Online-Bereich:

Das Online-Marketing bildet innerhalb des Kommunikationskonzeptes der Beaverbrook Art Gallery den wichtigsten und größten Bereich. Neben der Präsenz einer Website sind einige Social Media-Plattformen Bestandteil des Online-Marketings. Im Dezember des Jahres 2012 wurde die Basis für eine zeitgemäße Online-Kommunikation mit der Veröffentlichung der neuen Galerie-Website gelegt. Eine neue Struktur, das moderne Design und stets aktualisierte Inhalte bieten dem User nun einen professionellen zwei-

sprachigen Auftritt im Web. Besonders großer Wert wurde außerdem auf die Verknüpfung mit den Social Media-Auftritten der Art Gallery gelegt. So findet man Verlinkungen zu den verschiedenen Social Media-Plattformen, die ebenfalls Informationen über die Galerie bieten.

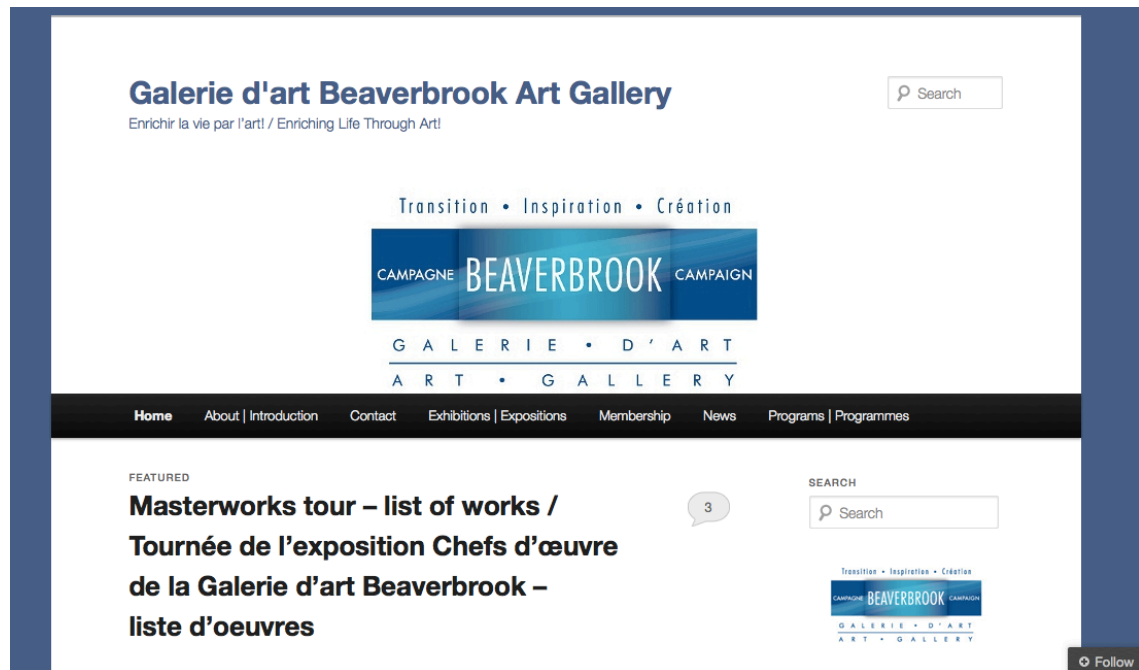


Abbildung 10: Screenshot der aktuellen Website ⁶⁴

Die wichtigste Präsenz im Social Media-Bereich ist ohne Zweifel die Facebook-Page, welche neben den neuesten Ausstellungen und Programmen auch Gewinnspiele und diverse Fragespiele bietet. Zudem ist die Möglichkeit gegeben, Feedback von Besuchern zu erhalten. Zum heutigen Zeitpunkt hat die Page 1.613 Abonnenten (Stand: 13.07.2013) und wird unter der Woche täglich mit neuem Inhalt gefüttert. Des Weiteren spielt Twitter eine wichtige Rolle im Social Media-Marketing der Galerie. Hier werden ebenfalls Informationen veröffentlicht und es werden Verlinkungen zur Website und Facebook-Page hergestellt, um dem User genauere Informationen zu bieten. Zurzeit besitzt die Beaverbrook Art Gallery 3.121 Follower beim Kurznachrichtendienst Twitter (Stand: 13.07.2013).

⁶⁴ Beaverbrook Art Gallery, unter: www.beaverbrookartgallery.wordpress.com (abgerufen am 12.07.2013)

Sekundär wichtige Social Media-Plattformen für die Galerie stellen GooglePlus, LinkedIn, Digg und Reddit dar, da entscheidend weniger User diese Einrichtungen nutzen und es sich beispielsweise bei Reddit nur um eine Sammelportal von Fotos und Videos handelt. Alle sekundär wichtigen sozialen Medien werden ebenfalls regelmäßig mit Content versorgt und verlinkt, genießen jedoch nicht die Aufmerksamkeit wie der Facebook- und Twitter-Auftritt. Die Galerie versucht mit dem betriebenen Online-Marketing vor allem eine jüngere Zielgruppe anzusprechen und benutzt die Gewinn- und Fragespiele dazu, den User digital an die Institution zu binden und im optimalen Fall zu einem Besucher werden zu lassen. So finden zum Beispiel Auslosungen und Fragespiele zu berühmten Werken statt, bei denen Artikel aus dem Galerie-Shop oder Eintrittskarten gewonnen werden können.

Ein nicht unwichtiges Instrument im Online-Marketing der Beaverbrook Art Gallery ist das Email-Marketing. Mitglieder und Besucher der Galerie können sich für die regelmäßigen Newsletter eintragen, in denen über die Ausstellungen und Programme der Institution informiert wird. In den verschickten Mails werden die Abonnenten persönlich mit ihrem Namen angeschrieben und ein personenbezogenes Programm vorgestellt, um die Vertrauensbasis zum Kunden zu erweitern und eine zukünftige Kundenbeziehung intensiver zu gestalten.

Aktionen im Guerilla-Marketing:

Das Guerilla-Marketing zeichnet sich durch individuelle und außergewöhnliche Werbeaktionen aus, die eine große Wirkung mit sich bringen. Die Beaverbrook Art Gallery hat sich in Zusammenarbeit mit der National Gallery in Toronto zur Van Gogh Ausstellung eine Guerilla-Aktion ausgedacht. Es wurde ein Ausstellungsfahrrad mit Van Gogh-Bemalung von einem Volontär (mir) durch Fredericton gefahren und dabei Flyer zur Ausstellung verteilt. Diese Maßnahme konnte gepaart mit einem Informationsstand auf dem Marktplatz große Aufmerksamkeit erzielen.

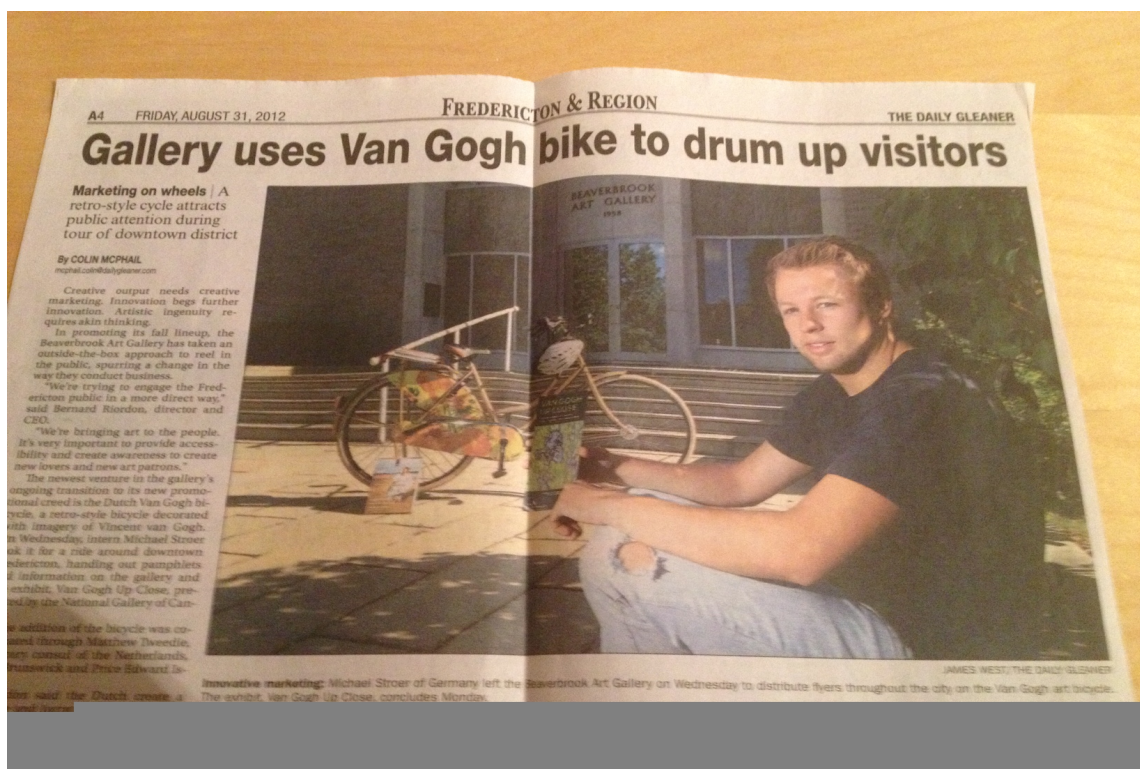


Abbildung 11: Zeitungsartikel zur Van Gogh-Guerilla-Aktion in Fredericton ⁶⁵

Eine weitere Guerilla-Aktion fand in Form einer riesigen Bodenbemalung auf dem Marktplatz in Fredericton statt. So wurde ein Kreidekünstler beauftragt, das Logo der Beaverbrook Art Gallery auf den gepflasterten Platz zu malen. Diese Aktion konnte

⁶⁵ Ströer, 2012

ebenfalls in den Medien und der Bevölkerung große Aufmerksamkeit generieren. Mehrere Radiostationen berichteten über diese Aktion, die mit einer Strafe durch das städtische Ordnungsamt endete.

Bei abschließender Betrachtung der genannten Marketingmaßnahmen fällt auf, dass die Beaverbrook Art Gallery versucht, den Kunden möglichst persönlich zu erreichen. Viele Aktionen zielen auf ein direktes Gespräch mit dem Publikum ab. Es wird durch das Kreuzen verschiedener Medienkanäle versucht, eine möglichst große Menge an Menschen zu erreichen. Dabei wird nicht zuletzt der Einsatz des Online-Marketings immer wichtiger, um die Zukunft der Galerie mit einer jüngeren Besucherschaft zu sichern.

5.7 Das Beschaffungsmarketing in der Beaverbrook Art Gallery

Für die Beaverbrook Art Gallery spielt das Fundraising und Sponsoring, wie bei so vielen amerikanischen und mittlerweile auch europäischen Kultureinrichtungen, eine sehr große Bedeutung hinsichtlich der wirtschaftlichen Aufrechterhaltung der Institution. Beim Fundraising zählt im besonderen Maße die Beziehung zum potenziellen oder bestehenden Sponsor, um regelmäßige Einnahmen für die Zukunft verzeichnen zu können.

Die Fundraising-Strategie der Beaverbrook Art Gallery basiert auf der sogenannten „Capital Fundraising Campaign“. Dieses jährlich ausgelegte Konzept umfasst sämtliche Maßnahmen und Veranstaltungen, die dem Fundraising und der Kundenpflege zugrunde liegen. Um neue Sponsoren für Ausstellungen oder die allgemeine Bezuschussung der Galerie zu finden, werden in regelmäßigen Abständen Veranstaltungen exklusiv für vorhandene oder mögliche Sponsoren durchgeführt, um diesen eine entsprechende Aufmerksamkeit und Dankbarkeit entgegenzubringen. Im Vorfeld solcher Veranstaltungen sichten die Mitarbeiter - und vor allem der Geschäftsführer - gutbetuchte Menschen in der Umgebung, die als mögliche Sponsoren fungieren können. Nach der persönlichen Ansprache, in Form eines Telefonats oder eines Treffens, bekommt die entsprechende Zielperson eine schriftliche Einladung mit einer persönlichen Widmung des Geschäftsführers. Die Veranstaltungen werden mit Hilfe von Sponsoren aus der Dienstleistungsbranche realisiert. So kann eine Finanzierung des Catering, aller Materialien und Personen ermöglicht werden.

Die Beaverbrook Art Gallery legt großen Wert darauf, dass den Sponsoren immer neue Aktionen geboten werden. Diese Vielfalt begeistert den Geldgeber und beeinflusst nachhaltig seinen finanziellen und ehrenamtlichen Einsatz.

Die Fundraising-Veranstaltungen können beispielsweise in Form von Gala-Abenden mit Live-Musik und Dinner vollzogen werden. Auch finden regelmäßig Lesungen in der Galerie statt, die mit Fingerfood abgerundet werden. Zudem werden exklusive Führungen angeboten, die der ausstellende Künstler selber vornimmt. Dies lässt nicht nur die Beziehung zwischen Galerie und Sponsor intensiver werden, sondern auch eine Verbindung des Sponsors zum Künstler entstehen. Auf diese Weise fühlt sich der Sponsor sehr involviert und genießt seinen Stellenwert.

Eine weitere Art der Fundraising-Veranstaltung ist das Konzert. Die Beaverbrook Art Gallery konnte schon einige nationale und regionale Musiker zu einer geringen Gage in die Galerie holen. Diese Art der Sponsorenveranstaltung findet vor allem bei den jüngeren Sponsoren großen Anklang. Das Genre der Musik ist nicht klar festgelegt und wird individuell geplant. So finden neben klassischen Auftritten auch Folk-, Blues-, und Jazzkonzerte statt, um wirklich viele Sponsorengruppen anzusprechen. Während aller Veranstaltungen führen die Mitarbeiter - angewiesen vom Geschäftsführer - persönliche Gespräche mit den potenziellen oder bestehenden Sponsoren, um ein vertrautes und freundschaftliches Verhältnis aufzubauen. Neben allen wirtschaftlichen Interessen versucht die Beaverbrook Art Gallery bei allen Fundraising-Veranstaltungen, ihre Mission in deutlicher Weise zu präsentieren. Diese vermittelt, dass sämtliche Kunstformen an die Menschen herangetragen werden sollen und das Kulturbewusstsein stets zu fördern ist.

So sollen durch die Galerie alle Formen von Kunst, Kultur und Gesellschaft in Fredericton und der Provinz New Brunswick zusammengeführt werden. Ebenso ist die Eingliederung aller sozialen Schichten in die Kunst eine klare Zielvorstellung der Beaverbrook Art Gallery. Zuletzt ist nochmals die Wichtigkeit des Fundraising und Sponsoring im Gesamtgefüge der Galerie klarzustellen. Ohne die finanziellen Mittel und das ehrenamtliche Engagement der Sponsoren könnte die Existenz der Einrichtung nicht garantiert werden. Gerade aus diesem Grund wird das Beziehungsmarketing in einer sehr ausgeprägten Form durchgeführt.

5.8 Das Beschwerdemanagement der Beaverbrook Art Gallery

Das Beschwerdemanagement der Beaverbrook Art Gallery wird über verschiedene Kommunikationswege abgewickelt. Es stellt im Gesamtgefüge des Relationship Marketings einen wichtigen Bestandteil dar. Mit Hilfe dieser Mitarbeitergruppe werden Probleme aufgedeckt und behandelt. Die Kunden fühlen sich bei Beschwerden ernst genommen. Einerseits findet die Abwicklung über Zufriedenheitsbögen der Besucher in der Galerie statt, andererseits digital über den Emailverkehr der Beaverbrook Art Gallery.

Auch gibt es eine Besucher-Hotline, die dem Kunden Informationen geben kann, beziehungsweise Beschwerden aufnimmt. Auch die Social Media-Plattform Facebook dient der Beaverbrook Art Gallery als Feedbackforum. Besucher äußern oft ihre Meinung über die Galerie, was ihnen besonders gefallen oder nicht gefallen hat. Trotz der verschiedenen Medienkanäle, die im Beschwerdemanagement der Einrichtung genutzt werden, ist die persönliche Aussprache mit dem Kunden die wichtigste.

Da viele Besucher und Mitglieder der Galerie bekannt sind, fragen die Mitarbeiter direkt nach der Meinung und nehmen wohlwollend Kritik, Lob und Verbesserungsvorschläge an. Denn nur der direkte Kontakt zu Kunden kann die Leistungen der Einrichtung nachhaltig und schnell verbessern. Es ist den Mitarbeitern der Galerie sehr wichtig, dass Probleme wirklich gelöst werden und die Zufriedenheit der Kunden stets präsent ist. Daher spielt das Beschwerdemanagement eine wichtige Rolle in der Umsetzung aller galerie-internen Prozesse und kann eine Intensivierung der Kundenbeziehung bedeuten.

6 Resümee über das Relationship Marketing in der Beaverbrook Art Gallery

Im Rückblick auf die Ausführungen des fünften Kapitels dieser Bachelorarbeit ist eine klare Positionierung der Beaverbrook Art Gallery bezüglich des Relationship Marketings zu erkennen. Die Bedeutung des Beziehungsmarketings ist für die Galerie ohne Zweifel sehr groß und bildet eine notwendige Säule im Rahmen des gesamten Marketingkonzepts. Die im vergangenen Kapitel erläuterten Marketingmaßnahmen, die Fundraising-Strategie und das Beschwerdemanagement sind geprägt von einer sehr persönlichen und offenen Verhaltensweise der Beaverbrook Art Gallery. Auch mit dem direkten Kontakt zu den Besuchern in der Galerie wird versucht, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und den Wohlfühlfaktor für den Kunden zu maximieren. Die gesamte Mitarbeiterschaft der Beaverbrook Art Gallery folgt der Leitidee, dass die Entwicklung von einem geschäftlichen Kundenstatus zu einer vertrauensvollen und freundschaftlichen Basis ein entscheidendes Ziel im Hinblick auf die Zukunft sein muss.

So wird in allen eingesetzten Medienkanälen, wie den Online- und Social Media-Präsenzen, dem Radio oder den zahlreichen Printmedien versucht, den Menschen direkt anzusprechen. Auch der Umgang mit den bestehenden Mitgliedern und Sponsoren basiert auf der Grundlage eines strategischen Beziehungsmarketings. Hier finden insbesondere Veranstaltungen für diese Zielgruppe statt, um eine Nähe zum Kunden und die Bereitschaft zur Geldspende zu entwickeln. Ein Indiz für den Erfolg des Relationship Marketing der Beaverbrook Art Gallery sind die steigenden Besucher- und Mitgliederzahlen. Auch werden durch Kooperationen mit den örtlichen Schulen die Afterschool-Programme vermehrt genutzt. Die angebotenen Workshops und Kurse bieten ebenfalls solide Teilnehmerzahlen, in diesem Bereich bestehen allerdings noch erhebliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Mitgliederzahl der Art Gallery betrug im Jahre 2008 noch 893 zahlende Mitglieder. Durch eine konsequente Marketingstrategie mit Schwerpunkt auf der Beziehungspflege sind es zum Abschluss der Jahre 2011 schon 1.132 Mitglieder gewesen.⁶⁶ Dies bedeutet faktisch, dass innerhalb dieser Zeitspanne ca. 79 bis 80 neue Mitglieder pro Jahr gewonnen werden konnten. Dies ist - bezogen auf die Gesamtmitgliederzahl - eine enorme Größe und kann als sehr gut bezeichnet werden. Die allgemeinen Besucherzahlen der Galerie haben von 2008 bis 2011 ebenfalls einen kontinuierlichen, aber langsameren Anstieg mitgemacht. So fanden sich im Jahr 2008 26.495 Besucher zu den Ausstellungen und Programmen ein. In den beiden darauffolgenden Jahren waren es 27.463 und 27.933 Besucher. Im Jahr 2011 hat sich die Lage sehr positiv entwickelt, da 29.421 Personen den Weg zur Beaverbrook Art Gallery fanden.⁶⁷

Abschließend ist zu sagen, dass die Kundenzahlen der Beaverbrook Art Gallery die gute Arbeit der Galerie-Mitarbeiter bestätigen. Das ausgeprägte Relationship Marketing und das offene und vertrauensvolle Auftreten der Einrichtung zeigen eine positive Entwicklung im Hinblick auf die wirtschaftliche, aber auch gesellschaftliche Lage der Beaverbrook Art Gallery. Bei Fortführung des bestehenden Marketingkonzepts mit Eingliederung neuer Ideen kann die Institution weiterhin in eine sichere Zukunft schauen und den Erhalt der Galerie als wichtige kulturelle Einrichtung der Provinz New Brunswick garantieren.

⁶⁶ Vgl. Coy, 2013: 31f.

⁶⁷ Vgl. ebenda: 31f.

7 Entwicklungsmöglichkeiten der Beaverbrook Art Gallery im Relationship Marketing

Der Beaverbrook Art Gallery bieten sich - trotz der umfangreichen Auseinandersetzung mit dem Beziehungsmarketing – Möglichkeiten, ihr bestehendes Marketingkonzept hinsichtlich der Beziehungspflege zu verbessern und auszubauen. Im Hinblick auf die Zukunft muss vor allem eine noch stärkere Fokussierung auf die jungen bis mittelalten Zielgruppen veranlasst werden. So muss es das Ziel der Galerie sein, die Inhalte ihrer Social Media-Auftritte zu optimieren, um die User mit interessanten Beiträgen zu versorgen. Letztendlich muss die Besuchsentscheidung schon vor dem Bildschirm fallen. Dies wird zukünftig der Weg sein, über den die Menschen zu erreichen sind.

Zudem sollte man über die Schließung der Accounts auf anderen Social Media-Plattformen nachdenken, da der Kosten-Zeit-Aufwand zu groß ist für die geringe Menge an interessierten Usern. Es sollte eine Ausrichtung auf Facebook und Twitter stattfinden, zudem würde die Erweiterung um die Foto- und Video-Plattform Instagram die Social Media-Palette bereichern. Falls vorhanden, sollten mehrmals täglich neue Inhalte auf den Plattformen veröffentlicht werden, um die Präsenz in der Online-Welt zu verdeutlichen und die Attraktivität zu erhöhen. Grundsätzlich ist zu sagen, dass die sozialen Medien und die Website auf Dauer der Dreh- und Angelpunkt der Marketingbemühungen sein werden.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Verbesserung des Beziehungsmarketings ist der Ausbau der Workshop- und Kursmöglichkeiten der Beaverbrook Art Gallery. So könnten durch kostenfreie Angebote Jugendliche und junge Erwachsene für Programme gewonnen werden. Zudem könnte die Vielfalt der angebotenen Workshops und Kurse vergrößert und weitere Kooperationen mit umliegenden Schulen und Bildungseinrichtungen geschlossen werden. Die Afterschool-Programme könnten dann den direkten Weg in weitere Leistungsangebote der Galerie ebnen.

Eine letzte sinnvolle Entwicklungsmöglichkeit würden ganzheitliche Familienveranstaltungen bieten. Derartiges fand in der Beaverbrook Art Gallery bisher nicht statt. Es könnten öffentliche Tage in der Galerie durchgeführt werden, welche die Möglichkeit bieten, ganze Familien zu akquirieren und an die angebotenen Programme zu binden.

Zudem würden die Mitarbeiter persönliche Gespräche zum Aufbau einer Kundenbeziehung führen können.

Zum Schluss dieser Ausführung kann man zusammenfassen, dass im Bereich des Beziehungsmarketings weitere Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, um die allgemeine Situation der Galerie zu verbessern. Trotzdem bietet die Einrichtung bereits ein gutes und umfangreiches Marketingkonzept, dass die Beziehungspflege und Kundenakquise in den Mittelpunkt der Bemühungen stellt.

8 Vergleich der Umsetzung des Relationship Marketings im deutschen und kanadischen Kultursektor

Die Umsetzung des Relationship Marketings in Deutschland und Kanada unterscheidet sich nicht grundsätzlich voneinander, es gibt jedoch Abweichungen. Durch die Tatsache, dass das Fundraising und Sponsoring im Kultursektor seine Ursprünge auf dem nordamerikanischen Kontinent besitzt, wurde hier das Beziehungsmarketing seit Anfang der 90er Jahre durchgeführt und geprägt. Die lange Historie des Relationship Marketings - gepaart mit der Notwendigkeit von privaten oder öffentlichen Bezuschussungen - hat den USA und Kanada die Position als Vorreiter dieser Marketingform beschert.⁶⁸

Die deutsche Form des Relationship Marketings wird häufig über die klassischen Marketingkanäle abgewickelt. Auch hier wird versucht den Kunden möglichst direkt anzusprechen und eine Vertrauensbasis zu schaffen. Die Grundlage dafür bietet das Internet, welches in Form von Social Media-Plattformen genutzt wird, um den Kunden an die Institution zu binden. Es werden Gewinnspiele, Verlosungen und andere Aktionen durchgeführt, um nationale und internationale Besucher zu generieren. Bei Betrachtung von Veranstaltungen und Programmen deutscher und kanadischer Kultureinrichtungen ist eindeutig festzustellen, dass der Umfang und die Intensität der kanadischen Events deutlich ausgeprägter sind.

Als Beispiel dafür kann man die Beaverbrook Art Gallery in Fredericton und die Deichtorhallen in Hamburg heranziehen. Die kanadische Einrichtung hat eine Vielzahl an unterschiedlichen Veranstaltungen in Form von Gala-Abenden, Konzerten, Lesungen, Führungen und Konzerten zu bieten. Die Deichtorhallen pflegen ihr Relationship Marketing in diesem Fall lediglich mit Führungen durch Künstler und Angestellte.

⁶⁸ Vgl. Fabisch, 2006: 11f.

Das Relationship Marketing aus kanadischer Perspektive soll den Kunden freundschaftlich binden, diese Ausprägung gibt es bei Kultureinrichtungen in Deutschland nicht: Alles findet auf einer eher sachlichen Basis, die eine eher klassische Kunden-Anbieter-Beziehung widerspiegelt.

Neben den Ausstellungen bieten fast alle etablierten deutschen und kanadischen Kultureinrichtungen ein umfangreiches Programm an. Wenn man wieder das Beispiel der beiden genannten Einrichtungen wählt ist festzustellen, dass beide Institutionen Workshops und Kurse anbieten, die sowohl die jüngere als auch die ältere Zielgruppen ansprechen. Ein Grund für die bestehenden Unterschiede im direkten Kundenkontakt bei Veranstaltungen und der Häufigkeit solcher Events kann darin bestehen, dass die Deichtorhallen sich in einer finanziell stabileren Lage befinden. Zudem kann in einer Großstadt wie Hamburg die persönliche Beziehungspflege nicht in der Form wie in Fredericton umgesetzt werden. Das Publikum in Fredericton ist eher regional, die Deichtorhallen werden von überall her besucht, ob national oder international. Der Bedarf der Kundenpflege kann in diesem Fall nicht so entscheidend sein wie bei der Beaverbrook Art Gallery. Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, dass viele Kultureinrichtungen, sowohl in Deutschland als auch in Kanada, Relationship Marketing durchführen. Der Unterschied ist, dass diese Form des Marketings im kanadischen Kultursektor zum Standardrepertoire gehört und in Deutschland noch nicht. Offensichtlich ist außerdem, dass deutsche Institutionen eine nicht so ausgeprägte Umsetzung anstreben. Dafür kann es viele Gründe geben, entscheidend dafür ist jedoch die jeweilige wirtschaftliche Situation. In kanadischen Kultureinrichtungen wird der direkte Weg zum Kunden gesucht. Im Kontrast dazu werden in Deutschland Besucherzahlen eher vorausgesetzt.

Abschließend ist festzuhalten, dass beide Kulturnationen das Relationship Marketing anwenden. Die kanadischen Einrichtungen sind jedoch intensiver mit dieser Marketingform verbunden und pflegen ihre Kundenbeziehungen öfter und eindringlicher.

Literaturverzeichnis

ACKERMANN, Tim: Monopol Magazin: Reportage Kunstszene Kanada: Indian Summer. URL: <http://www.monopol-magazin.de/artikel/2010722/reportage-kunstszene-kanada.html>, Stand 07.07.2013.

AHLERT Dieter (Hg.), BECKER Jörg, KNACKSTEDT Rolf, WUNDERLICH Maren: Customer Relationship Management im Handel. Strategie – Konzepte – Erfahrungen. Berlin, Heidelberg, New York 2002.

BALDERJAHN Ingo: Erfassung der Preisbereitschaft (2003), in: Handbuch Preispolitik von DILLER Hermann (Hg.), HERRMANN Andreas, S. 389 404.

BEAVERBROOK ART GALLERY: Home. URL: <http://beaverbrookartgallery.wordpress.com/>, Stand 12.07.2013.

BRUHN Manfred: Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Auflage. München 2012.

BRUHN Manfred, MICHALSKI Silke: Analyse von Kundenabwanderungen - Forschungsstand, Erklärungsansätze, Implikationen (2003). In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55. Jg., Nr.3, S.431-454.

COY Nancy: Beaverbrook Art Gallery, Strategic Plan 2010/2011. Fredericton 2011.

COY Nancy: Beaverbrook Art Gallery, Strategic Plan 2012/2013. Fredericton 2013.

ESCH Franz-Rudolf, WAGNER Fred: Gabler Wirtschaftslexikon: Cross Selling. URL: : <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/75638/cross-selling-v8.html>, Stand 02.07.2013.

FABISCH Nicole: Fundraising. Spenden, Sponsoring und mehr..., 2. Auflage. München 2006.

FUNDRAISING AKADEMIE (Hg.): Fundraising Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Frankfurt 2001.

GEYER Günther: Das Beratungs – und Verkaufsgespräch in Banken: Mehr Erfolg durch aktiven Verkauf. Wiesbaden 2004.

GÜNTER Bernd (Hg.), HAUSMANN Andrea: Kulturmarketing, 2. Auflage. Wiesbaden 2012.

HEITMANN Mark, HERRMANN Andreas: Die Zufriedenheit mit dem Entscheidungsprozess als Determinante der Kundenbindung. Stuttgart 2006.

HESKETT James, SASSER Earl, SCHLESINGER Leonard: The Service Profit Chain. New York 1997.

HETTLER Uwe: Social Media Marketing: Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0. München 2010.

HOMBURG Christian, STOCK Ruth: Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: HOMBURG Christian (Hg.): Kundenzufriedenheit: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 6. Auflage. Wiesbaden 2006.

IVENS Björn: Innovatives Marketing. Entscheidungsfelder – Management - Instrumente. Wiesbaden 2002.

JACOB Frank: Marketing: Eine Einführung für das Masterstudium. Stuttgart 2009.

KAPLAN Andreas, HAENLEIN Michael: Users of the world unite – The challenges and opportunities of Social Media (2010), in: Business horizons, Jg. 53, Nr. 1, S. 59-68.

KENNING Peter: Gabler Wirtschaftslexikon: Relationship Marketing. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3768/relationship-marketing-v6.html>, Stand 02.07.2013.

KLEIN Armin: Kulturmarketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe, 3. Auflage. München 2011.

LUMSDEN Ian: The Beaverbrook Art Gallery Collection 200, Fredericton 2011.

MARKETING-LEXIKON: Cross Buying. URL: http://www.marketing.ch/Wissen/Lexikon/tabid/108/u914q/63726F737320627579696E67/Default.aspx?udt_914_param_fil=C, Stand 02.07.2013.

MEFFERT Heribert, BURMANN Christoph, KIRCHGEORG Manfred: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente - Praxisbeispiele, 11. Auflage. Wiesbaden 2012.

MEFFERT Heribert, BRUHN Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte – Methoden. Wiesbaden 2009.

PORTER Michael (Hg.), MONTGOMERY Cynthia: Strategy. Seeking and Securing Competitive Advantage. Boston 1991.

SCHWETZ Wolfgang: Customer Relationship Management. Wiesbaden 2000.

STRÖER Michael: Fotografie vom „The Daily Gleaner“. Fredericton, 2012.

WIESNER Knut, SPONHOLZ Uwe: Dienstleistungsmarketing. München 2007.

WILDE Klaus: Management von CRM-Projekten. Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte. Wiesbaden 2004.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Hamburg, 19.07.2013

Michael Ströer